

Minna Karttunen

30 R:N SOVELTAMINEN PALVELUALAN LIIKETOIMINNASSA  
–CASE BARBROS- PROFESSIONAL BARTENDING FINLAND

Liiketalouden koulutusohjelma  
Markkinointi ja viestintä  
2011

## 30 R:N SOVELTAMINEN PALVELUALAN LIIKETOIMINNASSA – CASE BARBROS – PROFESSIONAL BARTENDING FINLAND

Karttunen, Minna  
Satakunnan ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Tammikuu 2011  
Ohjaaja: Myntti, Yki  
Sivumäärä: 79  
Liitteitä: 2

Asiasanat: suhdemarkkinointi, henkilöstövuokraus, markkinointi, kilpailu, suhteet, verkostot, ravintola-ala, rekrytointi

---

Opinnäytetyön aiheena oli tutkia suhdemarkkinoinnin vaikutusta toimeksiantajayrityksen liike-elämään ja sen avulla luoda yritykselle suhdemarkkinoinnillisia ratkaisuja kilpailukyvyyn lisäämiseksi ja uusien suhteiden luomiseksi. Tutkimuksen kohteena oli Poriin perustettu baarialalla toimiva yritys BarBros, joka tarjoaa henkilöstövuokrausta, konsultointia, tapahtumajärjestystä sekä järjestyksenvalvontaa koulutusta sekä palvelua. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää suhdemarkkinoinnin 1) klassisten suhteiden vaikutus yrityksen liiketoimintaan 2) erityissuhteiden vaikutus yrityksen liiketoimintaan 3) megasuhteiden vaikutus yrityksen liiketoimintaan sekä 4) nanosuhteiden vaikutus yrityksen liiketoimintaan. Tutkimuksen empiirinen aineisto nanosuhteisiin kerättiin vuoden 2010 keväällä henkilöstölle suunnatulla kyselylomakkeella. Kyselyn tuloksia ei kuitenkaan otettu analyysiosassa huomioon, koska tulosta ei voitu katsoa tarpeeksi reliaabeliksi pienen otantansa vuoksi. Muiden suhteiden kohdalla empiirinen aineisto kerättiin haastattelemalla perustajia ja tutkijan sekä perustajien molemminpuolisella vuorovaikutuksella.

Opinnäytetyön teoreettisessa taustassa käsiteltiin suhdemarkkinoinnin laajuutta, sen mahdollisuuksia ja vaikutusta yrityksen liiketoimintaan yleisesti ja miten jotkut suhteet vaikuttavat toimeksiantajayrityksen liiketoimintaan ja uusasiakashankintaan Evert Gummessonin 30 suhteen teorian pohjalta. Tutkimuksen teoriatausta koostui myös Ravintola-alan henkilöstövuokrauksen tilanteesta nykypäivänä ja henkilöstövuokrauksen tarpeesta ylipäänsä työmarkkinoilla sekä ravintola-alan nykypäivästä ja sen lähitulevaisuudesta.

Opinnäytetyö jatkuu tarkastelemalla suhdemarkkinoinnin tuomaa lisäarvoa yrityksen toimintaan ja markkinoinnin peruselementtien 4P:n ja Gummessonin luoman 30 suhdemarkkinointiin liittyvän suhteen vuorovaikutusta toisiinsa, sekä niiden vaikutusta toimeksiantajayrityksen liiketoimintaan.

Lopuksi tarkastellaan yrityksen kehittymismahdollisuuksia suhdemarkkinoinnin saralla ja nostetaan esille muutama kehitysidea joilla ylläpidetään jo olemassa olevia sekä ulkoisia että sisäisiä suhteita sekä miten kyettäisiin luomaan lisää tunnettuutta ja uusia suhteita ja asiakkuuksia.

# 30 R'S APPLICATION IN SERVICE SECTOR'S BUSINESS – CASE BARBROS – PROFESSIONAL BARTENDING FINLAND

Karttunen, Minna

Satakunnan ammattikorkeakoulu, Satakunta University of Applied Sciences

Degree Programme in bachelor of business administration

January 2011

Supervisor: Myntti, Yki

Number of pages: 79

Appendices: 2

Keywords: relationship marketing, employee hiring, marketing, competition, relationships, network, restaurant branch, recruitment, interaction

---

The purpose of this thesis was to research relationship marketing's effects to Client Company's business and how to create conclusions to increase their competitiveness and to create new relationships by means of relationship marketing. The object of this research was a company called BarBros that operates on the bar branch in Pori. BarBros offers employee hiring, consulting, event organizing and security officer utilities. The purpose of this research was to define relationship marketing's 1) classical-relationships effects on company's business 2) specialized-relationships effects on company's business 3) mega-relationships effects on company's business and 4) nano-relationships effects on company's business. The empiric material for the nano-relationships of this research was collected on spring of 2010 with questionnaire that was directed to the personnel of the client company. However it didn't play so big role in the analysis, because it wasn't reliable enough due to the sample being too narrow. The rest of the empiric material was collected with interviewing the founders of the company and with mutual interaction between researcher and founders.

The theoretic background talks about relationship marketing's wideness and its possibilities and effects on the client company's business in general and how certain relationships effects client company's business and to the management of new customers on the ground of the theory of 30 relationships by Evert Gummesson. The theoretic background consists also bar branch's nowadays situation in employee hiring and its demand when it all comes around to labor market.

Thesis continues exploring the added values that relationship marketing brings to company's business, and how marketing's basic elements 4P's are related and in interaction between the basic elements of marketing and 30 relationships by Evert Gummesson.

In the end this thesis observes company's improvement potentials in the area of relationship marketing. By observing the company's improvement potentials thesis also points out few improvement ideas that how to maintain the external and internal relationships that they have already obtained and how to create more conspicuousness, new relationships and customerships.

# SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	TUTKIMUKSEN TAUSTA, TAVOITTEET JA TARKOITUS.....	7
3	TYÖN TILAAJA BARBROS, PROFESSIONAL BARTENDING FINLAND .....	8
3.1	BarBros:in tausta ja liikeidea .....	8
3.2	Barbros:in palvelut.....	9
3.3	Barbrosi:in markkinointi .....	10
3.4	Barbrosi:in henkilöstö .....	10
3.5	Barbrosi:in resurssit.....	11
3.6	Barbros:in kilpailuympäristö .....	12
4	VUOKRATYÖVOIMA JA SEN KÄYTTÖ PALVELUALOILLA .....	13
5	RAVINTOLA-ALAN VIIME VUODET SEKÄ LÄHITULEVAISUUS .....	14
6	MARKKINOINNIN KÄSITE .....	21
6.1	Suhdemarkkinointi ja CRM .....	22
6.2	Suhdemarkkinoinnin juuret .....	22
6.3	Suhdemarkkinointi yhteiskunnassa ja liike-elämässä .....	23
7	SUHDEMARKKINOINNIN 30 SUHDETTA .....	24
8	KLASSISET MARKKINASUHTEET .....	29
8.1	Suhde 1: Klassinen pari: Toimittajan ja asiakkaan välinen suhde .....	29
8.2	Suhde 2: Klassinen kolmio: asiakkaan, toimittajan ja kilpailijan välinen kolmiodraama .....	31
8.3	Suhde 3: Klassinen verkosto: Jakelukanavat .....	32
9	ERITYISET MARKKINASUHTEET .....	34
9.1	Suhde 4: Päätoimisten ja osa-aikaisten markkinoijien hoitamat suhteet .....	34
9.2	Suhde 5: Palvelutapaaminen: asiakkaan ja palvelun toimittajan välinen vuorovaikutus .....	35
9.3	Suhde 6: Monipäinen asiakas ja monipäinen toimittaja.....	37
9.4	Suhde 7: Suhde asiakkaan asiakkaaseen .....	38
9.5	Suhde 8: Läheinen tai etäinen suhde .....	38
9.6	Suhde 9: Suhde tyytymättömään asiakkaaseen .....	40
9.7	Suhde 10: Monopolisuhde: asiakas tai toimittaja vankina.....	41
9.8	Suhde 11: Asiakas"jäsenenä" .....	41
9.9	Suhde 12: Sähköinen suhde .....	42
9.10	Suhde 13: Parasosiaaliset suhteet: suhteet symboleihin ja asioihin .....	44
9.11	Suhde 14: Ei-kaupallinen suhde.....	45
9.12	Suhde 15: Vihreä suhde .....	46
9.13	Suhde 16: Juridinen suhde .....	47

9.14 Suhde 17: Rikollisverkosto .....	47
10 MEGASUHTEET .....	48
10.1 Suhde 18: Henkilökohtaiset ja sosiaaliset verkostot .....	48
10.2 Suhde 19: Megamarkkinointi: todellinen "asiakas" saattaa löytyä muualta kuin markkinoilta .....	49
10.3 Suhde 20: Liittoumat muuttavat markkinamekanismeja .....	50
10.4 Suhde 21: Tietoon perustuva suhde .....	52
10.5 Suhde 22: Megaliittoutumat muuttavat markkinoinnin perusedellytyksiä .....	53
10.6 Suhde 23: Suhteet joukkotiedotusvälineisiin .....	53
11 NANOSUHTEET .....	55
11.1 Suhde 24: Markkinamekanismit tuodaan yrityksen sisään .....	55
11.2 Suhde 25: Sisäiset asiakassuhteet .....	55
11.3 Suhde 26: Laatuun perustuva suhde operatiivisten funktioiden ja markkinoinnin välillä .....	56
11.4 Suhde 27: Sisäinen markkinointi: suhteet "työntekijämarkkinoihin" .....	57
11.5 Suhde 28: Kaksiulotteinen matriissisuhde .....	59
11.6 Suhde 29: Suhteet ulkopuolisiin markkinapalvelujen toimittajiin .....	59
11.7 Suhde 30: Suhteet omistajiin ja rahoittajiin .....	60
11.8 Nanosuhteet: Työntekijöiden hyvinvointi ja sitoutuneisuus .....	61
12 KANNATTAAKO SUHDEMARKKINOINTI JA TUOKO SE LISÄARVOA YRITYKSELLE .....	64
13 BARBROS:IN SUHDEMARKKINOINTI 4P:STÄ 30R:RÄÄN .....	65
13.1 Tuote (Product) .....	66
13.2 Hinta (Price) .....	67
13.3 Saatavuus (Place) .....	68
13.4 Markkinointiviestintä (Promotion) .....	69
14 KEHITYSIDEAT BARBROSIN SUHDEMARKKINOINTIIN .....	71
14.1 Olemassa olevien suhteiden ylläpito .....	71
14.2 Nanosuhteet: Suhteet henkilöstöön .....	72
14.3 Uusien suhteiden tuomat mahdollisuudet .....	73
15 TYÖN YHTEENVETO .....	74
16 POHDINTA .....	75
LÄHTEET .....	77
LIITTEET	

## 1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön aiheena oli kartoittaa tilaajayrityksen BarBros:in nykyiset suhteet ja miettiä millä suhdemarkkinoinnillisilla keinoilla jo olemassa olevia suhteita voisi lujittaa ja luoda lisää sekä asiakas- että henkilöstösuhteita. Tilaajayritys BarBros:in suhteet kartoitettiin Evert Gummessonin teoksen ”Suhdemarkkinointi 4P:stä 30 R:rrään” teorian pohjalta joka käsittelee suhdemarkkinoinnin koko laajan kirjon niin ulkoisilla kuin sisäisilläkin markkinoilla. Tarkoituksena oli myös saada tilaajayritys tietoiseksi suhdemarkkinoinnin laajuudesta ja sen vaikutuksesta tilaajayrityksen liiketoimintaan, niin kilpailijoiden, asiakkuuksien ja henkilöstön kannalta.

Suhdemarkkinoinnin kartoittaminen oli tutkimuksen toiminnallinen osa, jossa pyrittiin hahmottamaan tilaajayrityksen suhteiden kautta luoma verkosto. Kartoitetun verkoston tarkoituksena on luoda kokonaisvaltainen kuva BarBros:in tämänhetkisestä suhdeverkostosta ja sen ylläpitämisestä. Tutkimuksen toisena toiminnallisena osana oli pohtia mahdollisia parannuskeinoja suhteiden luomiseen ja parantamiseen ja tätä kautta uusasiakkuuksien hankintaan sekä oman henkilöstön työtyytyväisyyden parantamiseen. Tutkimuksessa paneudutaan suhteiden tärkeyteen ja niiden tuomiin mahdollisuuksiin ja kompastuskiviin markkinoinnin maailmassa.

Tutkimus on laadullista, eli kvalitatiivista tutkimusta, joka perustuu aineistolähtöiseen sisällön analyysiin. Sisällönanalyysimenetelmää käyttäen on kerätty internetin ja omistajajäsenten yhteistyön kautta tietoa suhdeverkostosta ja mahdollisista uusasiakkuuksista. Koko tutkimuksen teoriapohjaisena taustana toimii Evert Gummessonin aikaisemmin mainittu teos suhdemarkkinoinnista. Tutkimuksen keskeisiä kohtia, joihin teorian avulla on perehdytty, ovat suhdemarkkinointi ja sen tärkeys liiketoiminnassa sekä suhdemarkkinoinnin luomat kilpailukeinot.

Tutkimuksen runko etenee johdannon jälkeen seuraavalla tavalla; Ensimmäisenä esitellään tutkimuksen tausta, tavoitteet ja tarkoitus, jonka jälkeen katsastetaan tilaajayrityksen BarBros Oy – Professional Bartending Finland:in liiketoiminta ja

tämänhetkinen tilanne markkinoilla. BarBros:in yritysesittelyn jälkeen perehdytään teorian avulla vuokratyövoimaan ja sen kysyntään tämän päivän markkinoilla. Vuokratyövoiman jälkeen kartoitetaan BarBros:in toimialaa koskevan ravintola-alan viime vuosia ja lähitulevaisuutta. Tämän jälkeen päästään teorian avulla markkinoinnin käsitteisiin ja itse työn pääaiheeseen eli suhdemarkkinointiin, jota katsastellaan Evert Gummessonin tekemän teoksen pohjalta. Työn lopussa on perehdytty tilaajayrityksen suhdemarkkinointiin ja miten se näkyy yrityksen liiketoiminnassa sekä pohditaan mahdollisia kehitysideoita uusien suhteiden luomiseen sekä vanhojen ylläpitämiseen.

## 2 TUTKIMUKSEN TAUSTA, TAVOITTEET JA TARKOITUS

Tutkimuksen tavoitteena on luoda toimeksiantajalle kokonaiskuva sen tämän hetkisestä suhdeverkostosta ja minkä suhteiden kohdalla on vielä parantamisen varaa. Tutkimuksessa tarkastellaan ulkoisten ja sisäisten suhteiden ja verkostojen vaikutusta toimeksiantajan liiketoimintaan Evert Gummessonin suhdemarkkinointiin perehtyneen teoksen ”4P:stä 30 R:ään” teoksen pohjalta. Tutkimuksen avulla kartoitetaan toimeksiantajan tämänhetkiset suhteet markkinoinnin ja nanomarkkinoinnin tahoilta, sekä kartoitetaan kilpailutilanne jotta saadaan toimeksiantajalle kokonaiskuva hänen omista suhdeverkostoistaan, sekä mahdollisuudet uusiin markkinoihin suhdemarkkinoinnin keinoin. Tässä teoksessa tutkitaan vain toimeksiantajan liiketoimintaa ja Satakunnan alueella olevaa kilpailua, mutta tulokset ovat osittain yleistettävissä vastaaviin liiketoimintamalleihin.

Tavoitteena on saada kartoitettua toimenantajan suhteet ja luodut verkostot niin ulkopuolisilla markkinoilla kuin nanomarkkinoillakin. Tutkimuksen avulla toimeksiantaja omaksuu suhteiden ja verkostoitumisen tärkeyden markkinoinnissa niin ulkoisissa kuin sisäisissäkin eli nanosuhteissa, sekä ymmärtää suhdemarkkinoinnin ulottuvuudet ja vaikutukset liiketoiminnassa.

Tarkoituksena on antaa toimeksiantajayritykselle tieto suhdemarkkinoinnin laajuudesta ja sen tuomista markkinoinnillisista mahdollisuuksista. Toisena tavoitteena on kartoittaa olemassa olevien suhteiden vaikutus yrityksen liiketoimintaan niin henkilöstön kuin asiakkuuksien osalta, sekä tuottaa muutamia kehitysideoituusien suhteiden kartoittamiseen ja vanhojen suhteiden ylläpitämiseen.

### 3 TYÖN TILAAJA - BARBROS, PROFESSIONAL BARTENDING FINLAND

Tämä luku esittelee opinnäytetyön toimeksiantajayrityksen BarBros:in. Luvun tiedot on saatu BarBros:in toisen perustajan Jukka Lankisen haastattelujen perusteella, sekä yrityksen Internetissä sijaitsevien sivujen välityksellä. Haastattelut suoritettiin tapaamisten ja sähköpostin kautta.

#### 3.1 BarBros:in tausta ja liikeidea

BarBros, Professional bartending Finland on kahden baarialan ammattilaisen, Jukka Lankisen ja Janne Larisuon vuonna 2009 perustama yritys. Yrityksen perustaminen tapahtui melko spontaanisti Larisuon pyytäessä Lankista mukaan hoitamaan HC Ässät Oy:n kauden 2009/2010 Isomäen jäähallissa sijaitsevien ravintoloiden anniskelua. Yrityksen perustamisen toisena lähtökohtana oli Lankisen ja Larisuon näkemä osaavan työvoiman puute vuokratyömarkkinoilla. Lankinen ja Larisuo olivat kokemustensa kautta huomanneet, että Satakunnan alueella vallitsevilla vuokratyömarkkinoilla ei ole tarjolla baarityöntekijöihin spesialisoitunutta yritystä. He olivat myös oman kokemuksensa perusteella nähneet, että vuokratyömarkkinoilla oli selvä pula osaavasta baarihenkilökunnasta.

Molemmilla perustajilla on vahva kokemus baari- sekä järjestyksenvalvonta-alalta. Molemmilla on kokemusta ravintola-alan kenttätöystä, sekä esimiesasemasta. Larisuo on myös kokenut järjestyksenvalvonnan saralla jonka vuoksi hän vas-



taakin BarBros:in tarjoamasta järjestyksenvalvontakoulutuksesta. Lankinen vastaa vuorostaan enemmän asiakaskontakteista sekä työvoiman toimittamisesta asiakkaille.

BarBros on vielä kohtalaisen nuori yritys markkinoilla, kuitenkin yrityksen merkittävin ja valtakunnallisesti tunnettu asiakas HC Ässät Oy toimi tärkeänä ponnahduslautana markkinoille. BarBros:in asiakaskuntaan kuuluvat myös Pori Bears, Yyterin kylpylähotelli, Monttu ja Stadium Live Club. Vuokrattavaa henkilöstöä BarBros:illa on ollut vaihtelevasti 35 henkilöä. BarBros:in lisäksi Lankinen ja Larisuo perustivat Porin yöelämää virkistämään uuden yökerhon Soman yhteistyössä Teemu Aaltosen kanssa, jolla osakkuuksia ravintola-alan yrityksiin niin Porissa kuin Tampereella. Soma on saanut lämpimän vastaanoton Porin yöelämässä.

### 3.2 BarBros:in palvelut

Henkilöstövuokrauksen saralla BarBros tarjoaa luotettavaa ja ammattitaitoista vuokratyövoimaa anniskeluravintoloihin, tapahtumiin ja festivaaleille. Vuokrauspalveluihin kuuluu myös baarimikkojen vuokraus yksityistilaisuuksiin sekä uusien tuotteiden promoaminen. Henkilöstövuokraus on keikkaluontoista, jolloin BarBros toimittaa työntekijän haluttuun paikkaan haluttuna aikana pitäen lupauksensa työntekijöidensä ammattitaidosta ja asianmukaisesta varustuksesta.

Yritys takaa henkilöstönsä omaavan valmiudet toimia haastavissakin ravintola-alan anniskelutehtävissä. Jokainen BarBros:in työntekijä on saanut asianmukaisen koulutuksen ja työvarusteet toimia ravintola-alan hektisessä ja muuttuvassa ympäristössä plokkauksesta drinkkien tekoon. Tapahtumajärjestäminen, anniskelualueiden ja ohjelmapalveluiden järjestäminen sekä järjestyksenvalvonnan koulutus ja vuokraus ovat myös kiinteästi BarBrosin palveluiden osana. Myös järjestyksenvalvonnan osalta yritys takaa koulutetun ja osaavan henkilöstön.

BarBros tarjoaa myös asiakkailleen ravintola-alaan ja anniskeluun liittyvää konsultointia lainsäädännöstä esimiestoimintaan. BarBros:in asiakkaat saavat myös

tarvittaessa apua lupa-asioiden hoitamisessa ja tuottolaskelmissa. BarBros pyrkii toteuttamaan asiakkaidensa toiveet mahdollisimman tarkasti, räätälöiden jokaisen asiakkaan kohdalla toimintansa juuri heitä parhaiten palvelevaan muottiin.

### 3.3 BarBros:in markkinointi

Markkinointi edellä mainittuihin palveluihin tapahtuu pääsääntöisesti yrityksen Internet-sivujen ([www.barbros.fi](http://www.barbros.fi)) kautta, jotka toteutettiin ensin alihankintana perustajien tutun kautta. Myöhemmin kuitenkin sivuille tehtiin Facelift joka sai myös hyvän palautteen asiakaskunnassa. Internet-sivujen ulkoasu sai enemmän väriä ja siitä tuli huomattavasti selkeämpi ja houkuttelevampi niin visuaalisesti kuin käytännön kannalta. Internet-sivujen tekijä halutaan pitää kuitenkin anonyyminä. Globaalisit tunnettu Facebook on myös auttanut BarBros:ia tunnettuuden luomiseen.

Markkinoinnin suhteen perustajat ovat olleet aika pienellä budjetilla ja ovatkin todenneet että parhaimpana markkinointikeinona on tähän mennessä toiminut ns. viidakkorumpu, joka on todettu olevan yksi tehokkaimmista suhdemarkkinoinnin välineistä onnistuessaan. Porin Isomäessä sijaitsevassa jäähallissa BarBros saa näkyvyyttä hoitaessaan anniskelun SM-Liigajoukkue Porin Ässien kotipeleissä joka on ollut yrityksen yksi toiminnan alue perustamisesta alkaen. Markkinoinnin vähäisyyteen on pääsääntöisesti vaikuttanut perustajien päätös pitää yrityksen menot mahdollisimman pieninä, keskittyen aluksi yrityksen selviytymiseen kilpailua täynnä olevilla vuokratyövoimamarkkinoilla. Markkinointia on kuitenkin tarkoitettu laajentaa heti kun tilanne luo siihen puitteet.

### 3.4 BarBros:in henkilöstö

BarBros professional bartending Finland työllistää tällä hetkellä aktiivisesti noin 50 työntekijää. Yrityksen kirjoilla on kuitenkin lisäksi noin 200 vuokratyötä kausiluontoisesti tekevää henkilöä, joita rekrytoidaan suurempiin tapahtumiin ja kysynnän mukaan. Yrityksen omistajien lisäksi jokapäiväisessä operatiivisessa työ-

sä on mukana yksi palkollinen henkilö hoitamassa myyntipäällikön tehtäviä. Yrityksen perustajat Jukka Lankinen sekä Janne Larisuo, toimivat yrityksessä projektipäällikköinä, jossa Lankinen vastuualue painottuu enemmän baarityöskentelykoulutuksesta ja Larisuo järjestyksenvalvonnasta.

Yrityksen perustajina Jukka Lankisen ja Janne Larisuon työtehtäviin kuuluu BarBrosin kokonaisvaltainen toiminta asiakassuhdehallinnasta rekrytointiin. Heidän apunaan toimii vuoden 2010 lopussa palkattu myyntipäällikkö Panu Rajala joka vastaa myös yrityksen päivittäisistä juoksevista asioista.

Loput BarBrosin henkilöstöstä, joita ei erikseen mainittu, on niin sanottua kenttähenkilöstöä, jotka toimivat BarBrosin vuokratyövoimana. Suurin osa henkilöstöstä on nuoria vastavalmistuneita tai opiskelijoita, joiden päivärytmiin on helppo sovittaa epäsäännölliset työajat. Yrityksen henkilöstö on pääsääntöisesti hankittu suhteiden kautta, joita molemmilla yrityksen perustajilla on runsaasti Satakunnan alueen ravintola-alan keskuudessa.

### 3.5 BarBros:in resurssit

BarBros sijaitsee Satakunnan maakuntakeskuksessa Porissa. Yrityksen toimitilat on perustettu Porin keskustan tuntumassa olevalle Puuvillan alueelle Pohjoisranta yhteentoista. Toimitiloissa tapahtuu päivittäiset rutiiniasiat tarjousten teosta palkanlaskuun. Toimitilat eivät kuitenkaan toimi yrityksen keskipisteenä, sillä suurin osa asiakkaiden ja BarBros:in välisistä kontakteista tapahtuu puhelimitse, sähköpostitse sekä face-to-face tapaamisissa. BarBros on myös aktiivinen globaalisti tunnetun Facebookin välityksellä, josta on tullut yksi parhaimmista näkyvyyden parantajista. Myytävien palveluiden toteuttamisaikana ei myöskään toimi yrityksen toimitilat, vaan vuokratyövoiman konseptiin kuuluen BarBros toimittaa palvelunsa asiakkaan luo.

Yrityksen palveluihin kuuluva tapahtumajärjestäminen onnistuu siirrettävissä olevalla baarikalustolla, jonka avulla voidaan yksityistilaisuuksinkin tarvittaessa viedä kokonainen baarikonsepti tarjoilijoihin. BarBrosin joustavat palvelupaketit

baarimikosta koko tapahtuman järjestämiseen mahdollistavat jokaisen toiveen räätälöinnin juuri asiakkaan näköiseksi ja tilanteeseen sopivaksi.

### 3.6 BarBros:in kilpailuympäristö

Kilpailu osaavasta vuokratyövoimasta on maailman taloudellisen taantuman vuoksi noussut hyvin voimakkaaksi. Ravintola-ala on hyvin sesonkiluontoista, joten yritykset vuokraavat mieluummin hetkellistä lisätyövoimaa sesonkiajoille vakituisen henkilökunnan sijaan.

Yritykset suosittelevat vuokratyövoimaa, koska se auttaa kustannusten hallinnassa sekä helpottaa rekrytointia. Työvoiman nopea ja helppo saatavuus on käyttäjäyrityksille tärkeä kriteeri, myös vuokratyövoiman kohdalla epäonnistumisen riski on alhaisempi, koska vuokratyöntekijän sopivuus voidaan ennen palkkaamista mitata.

Barbros kilpailee markkinoista huomattavasti omaa kokoaan suurempien ja tunnettujen yritysten kanssa. Suurimpina kilpailijoina voisi mainita Staffpoint oy:n, Opteamin sekä vmp Groupin. Kaikki edellä mainituista yrityksistä on Suomen johtavia vuokratyövoiman välittäjiä melkein 100 miljoonan liikevaihdollaan. Opteam, sekä vmp group ovat laajentamassa kansainvälisille markkinoille, Staffpointin ollessa vuokratyövoiman edelläkävijä Suomen markkinoilla.

Ero kilpailijoihin on kuitenkin siinä, että BarBros takaa henkilöstönsä ammattitaidon baarialan tehtävissä. Opteam sekä muut henkilöstönvälitysyrietykset tarjoavat baarialan henkilöstöä, mutta takuuta henkilöstön osaamisesta ei niinkään ole. BarBros takaa, että heiltä saatu työvoima on juuri sitä mitä asiakas tarvitsee ja valitsee tehtävään juuri oikean henkilön. Myös henkilöstön kouluttamisella BarBros takaa ammattitaitoa joka tilanteeseen.

## 4 VUOKRATYÖVOIMA JA SEN KÄYTTÖ PALVELUALOILLA

Vuokratyöläinen on työsuhteessa henkilöstöyritykseen, joka vuokraa hänet työvoimaa tarvitsevaan yritykseen eli omalle asiakkaalleen. Vuokratyöntekijä tekee työsopimuksen henkilöstöyrityksen kanssa joka puolestaan on tehnyt sopimuksen työvoimaa ostavan asiakkaansa kanssa. Vuokratyöntekijällä ei ole oikeutta tutustua hänen työtään vuokraavan ja sitä ostavan yrityksen väliseen sopimukseen. Vuokratyövoiman käyttö on turvallista yrityksille, koska se ei sido yrityksiä pidempään taloudelliseen suhteeseen, koska vuokratyötä tekevän henkilön työsopimus voidaan purkaa ilman irtisanomisaikaa.

Vuokratyövoiman käyttö helpottaa rekrytointia, auttaa hallitsemaan kustannuksia sekä tuo tuotantoon joustavuutta. Yritysten tärkeimpänä kriteerinä käyttää vuokratyövoimaa on lisätyövoiman helppo saatavuus. Monet yritykset käyttävät vuokratyötä myös rekrytointikanavana, koska uuden työntekijän rekrytointi tuo usein kustannuksia ja se voi myös olla riskin ottamista jos työntekijä ei olekaan sopiva työtehtävään. Vuokratyötä käyttäessään yritykset pystyvät takaamaan työntekijän sopivuuden työtehtävään ja tätä kautta minimoimaan riskit. (Viitala, Vettensaari & Mäkipelkola 2006, 127,135.)

Yleisimpiä tilanteita vuokratyövoiman käyttöön on sesongit sekä vakituisen henkilökunnan tilapäisten poissaolojen kuten sairaus- ja vuosilomien tuuraajiksi. Yritykset hyödyntävät vuokratyövoimaa myös erilaisten projektien sekä lyhytluontoisten työtehtävien parissa. Vuokratyövoiman mukana tulee myös uusia vaikutteita ja tieto-taitoa yrityksiin.

Suomessa työvoiman vuokraus alkoi kehittyä 1960-luvulla yhteiskunnan nopean kehittymisen ja sen synnyttämän kovan kilpailun myötä työmarkkinoilla. Tällöin yritykset lainasivat henkilöstöä muilta saman alan yrityksiltä, koska julkinen työnvälitys ei pystynyt vastaamaan yritysten kasvaviin tarpeisiin henkilöstön saralla. Tämä kehityksen vaihe toi vuokratyönvälityksen suomeen pysyvästi.

Globaalisesti vaikuttanut talouden taantuma on lisännyt vuokratyövoiman kysyntää palvelualoilla. Yritykset eivät uskalla palkata vakituista henkilökuntaa, koska tämä sitouttaisi yritykset myös taloudellisesti. Sanotaan että suomessa eletään talouden rakennemuutoksen murroskautta. Ollaan siirtymässä kohti informaatio- ja palvelutaloutta. Tämän on ennustettu jatkuva vuoteen 2020 asti. Uskotaan myös, että työ- ja organisaatiokulttuurissa tulee tapahtumaan valtava muutos kun tuotantolähtöisen toiminnan sijasta keskitytäänkin parempaan ennakkointiin siitä, mitä työympäristössä tapahtuu ja miten kyetään ohjaamaan toimintaa sen mukaan. Yritykset tarvitsevat yhä enenevissä määrin monimuotoisia työvoiman käyttötapoja. Vuokratyövoiman käyttö ei enää ole pelkkää suoritustason työtä, vaan nykyään on kysyntää myös asiantuntijatehtävien saralla. Vuokratyö on kiinteänä osana yhteiskunnallista kehitystä ja näyttää tulleen jäädäkseen palvelualoille.

Koska Hotelli- ja ravintola-ala on hyvin kausiluontoinen ja kysyntä painottuu tiettyille ajanjaksoille, vuokratyövoima on käyttäjäyrityksille järkevä ratkaisu lisätyövoiman tarpeen paikkaamiseksi. Sille on myös tyypillistä, että taloudellinen menestys on sidoksissa yleiseen ostovoimaan ja talouden kehitykseen, jolloin yritykset harkitsevat tarkoin vakituisen henkilökunnan palkkaamista. Vuokratyövoiman käyttö on hyvin yleistä hotelli- ja ravintola-alalla Suomessa. Alan yrityksistä 33 prosenttia käytti vuokratyövoimaa vuonna 2006. Vuokratyövoiman osuus hotelli- ja ravintola-alan yritysten koko henkilökunnasta oli noin 8 prosenttia, kun se muilla palvelualoilla oli noin 2,2 prosenttia. (Saukkonen, 2007, 11.)

## 5 RAVINTOLA-ALAN VIIME VUODET, SEKÄ LÄHITULEVAISUUS

Ravintola-ala on vahvasti sidoksissa taloudelliseen tilanteeseen, rahaan ja vapaa-aikaan. Tämä tekee ravintola-alasta hyvin herkän reagoimaan suhdanteisiin. On kuitenkin muistettava, että ihmiset kaipaavat arjen rutiinien lisäksi myös elämyk-

siä ja mielihyvää vaikka talous olisikin tiukoilla. Tämä on ollut ravintola-alan onnena ja lisännyt vuokratyön tarvetta ravintola- ja matkailualalla.

Ihmisten matkustelu ja kansainvälistyminen on tuonut alalle aivan uudenlaisia yrityksiä. Ihmiset ovat tottuneempia kansainvälisempään ympäristöön maahanmuuttajien ja omien matkusteluidensa ansiosta. Tämä on avannut ovia ravintola-alalle ja kansainvälisten ravintoloiden sekä teemaravintoloiden kysyntä onkin kasvanut huomasti viime vuosikymmenen aikana. (Hemmi, 2008, 9-11).

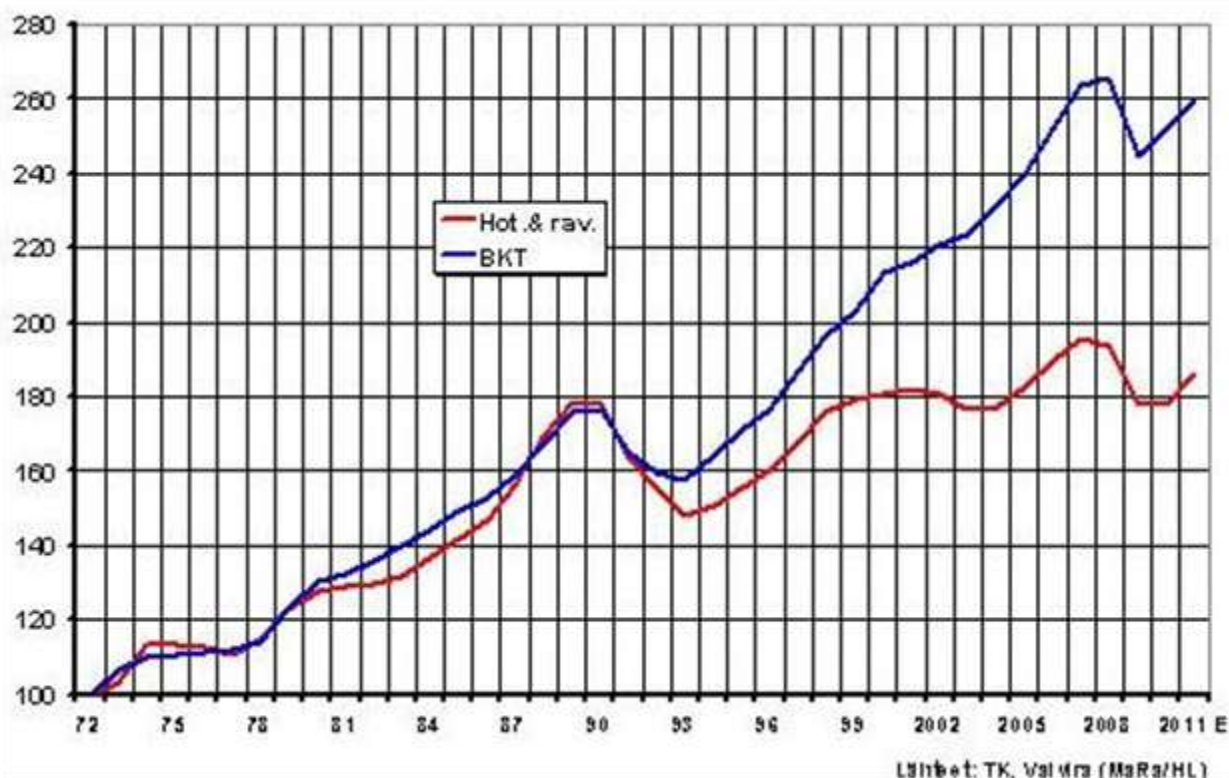
Lankisen trenditutkimus suomalaisten ruokailukäytännöistä Vitriini lehteen vuonna 2008 osoitti, että suomalaisten ravintolakäyntitiheys oli noin 2,5 kertaan kahdessa viikossa. Suur-Helsingin alueella luku oli 4,4. Artikkelin käsitteli myös asiakkaiden valinnantekoa ravintolan suhteen, mikä vaikuttaa ja mitä pidetään arvossa. Kävi ilmi, että edullinen hintataso, siisteys, laatu, sijainti ja palvelun ystävällisyys olivat kärkipäässä arvostuksen listalla. (Lankinen, 2008, 34-39.)

Kotitalouksien kulutusmenot	1970	1980	1990	2000	2008
Hotelli- ja ravintolamenot (Mrd euro)	0,22	1,09	3,32	4,02	6,06
Osuus kaikista kulutusmenoista (%)	5,1	6,5	7,9	6,4	6,6

Kotitalouksien kulutusmenot vuodesta 1970 vuoteen 2008.

Vuoden 2008 hotelli- ja ravintola-alan myynti nousi noin 5 prosenttia viime vuodesta, kertoo Suhdanne-lehti 3/2008 -raportissaan (2008, 3 – 8). Volyymin kerrotaan säilyneen samana, mutta myynnin kerrotaan nousseen hintojen nousun myötä. Ruoan tukkuhintojen nousu, alkoholiveron kohoaminen sekä työn kallistumien ravintoloille on kerrottu vaikuttaneen hintojen nousuun alalla.

Hotelli- ja ravintola-alan myynnin volyymin ja kansantalouden kokonaistuotannon kehitys (1972 = 100)



Kuvateksti: Hotelli- ja ravintolapalveluiden kysyntä vaihtui vuosien 2005-2007 nopean kasvun jälkeen 2008 laskuun, joka viime vuonna taasen selvästi lähti nousuun. Talouskehityksestä huolimatta alan myynnin volyymi ei vuonna 2010 lähtenyt nousuun. Vuodelle 2011 odotetaan jo selvää nousua.

Vuoden 2009 myynti kutistui sekä kannattavuus laski ravintola-alalla. Taantuma asetti hintojen alennuspaineita sekä kustannukset nousivat. Alkoholiveroa kohotettiin vuoden 2009 alussa joka laski anniskeluravintoloiden myyntiä. Vaikka kotitalouksine ostovoima nousi vuotena 2009, ei se kuitenkaan tuonut lisää volyymia markkinoille, koska säästäminen ja välttämättömyyskuluttaminen kasvoivat. Ravintola-alan kustannukset ja luvut ovat nousseet vuodesta 2007 vuoteen 2008. Muun muassa alkoholin tukkuhinta nousi 8,2 %, työn hinta 2,5% , liikehuoneistojen vuokrataso 3,4% sekä raaka-aineiden tukkuhinnat 9,2%. Vuoden 2009 alkuvaiheessa arvonlisäverokannat laskivat elintarvikkeissa. Suomi sai siis laskea ravintolaruoan arvonlisäveron 22 prosentista 12 prosenttiin. Mikäli ravintolat kompensoisivat tämän arvonlisäveron alennuksen suoraan hintoihinsa, tarkoittaisi se 8,2 prosentin hintojen laskemista. Arvonlisävero alennuksiin kuitenkin voidaan ryhtyä vasta nyt vuoden 2011 alussa ja jokaisella EU-maalla on valta päättää mihin aloihin he alennukset soveltavat. (Sipilä 2009, 11)



Vuoden 2010 kolmannella vuosineljänneksellä Hotelli-, ravintola- ja matkailupalveluiden kysyntä on lähtenyt nousuun. Ruokamyynti ja hotellien majoitusmyynti on ollut kasvamisen takana. Ravintoloissa käytetyn alkoholin kulutus taas laskee edelleen sekä ulkomailta saapuvat liikematkustajat käyttävät yhä niukemmin matkailu- ja ravintolapalveluita. Alan kokonaiskysynnän kasvu kuitenkin nousi vuoden 2010 viimeisellä vuosineljänneksellä ja sen odotetaan jatkavan kasvuaan vielä tämän vuoden alussa.

Anniskeluravintoloiden myynnin arvon kasvaessa tammi-syyskuussa vajaat 0,5 prosenttia palvelujen kysyntä väheni kuitenkin lähes 2 prosenttia, myyntihintojen kohotessa yli kaksi prosenttia. Pikaruokaravintoloiden myynnin arvo kasvoi noin 3,5 prosenttia. Kokonaismyynnin arvo alalla kasvoi tammi-syyskuussa 0,5 prosenttia vuotta aiemmasta, mutta palvelujen käyttö oli kuitenkin vähentynyt 0,5 prosenttia. Myyntikehitys kuitenkin piristyi kolmannella vuosineljänneksellä, jolloin kasvua myynnin arvossa oli 0,5 prosenttia. Alkoholijuomien myynti alalla kuitenkin laskee entisestään.

Toimipaikkojen lukumäärä 2009	2009 Muutos (%) 09/08
Anniskeluravintolat (A ja B)	6039 1,3
Keskiolutravintolat ja -kahvilat (C)	2259 -4,2
Muut kahvilat	2010 0,2
Henkilöstöravintolat	1430 -0,7
Hotellit	740 -5,1
Muut rek. majoitusliikkeet	440 -2,3

Kokonaismyynti toimialoittain 2009	Mrd euro	Muutos (%) 08/07
A- ja B-ravintolat (sis. hot.ravintolat)	3,27	-2,4
Majoitus	0,83	-9,5
C-ravintolat	0,53	-3,5
Kahvilat, pikaruokaravintolat	0,65	0,0
Henkilöstöravintolat, ateriapalvelu ym.	1,03	-4,5
Yhteensä	6,25	-4,0

Hintojen muutokset (% ed. vuodesta)	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
A- ja B-ravintolat	3,7	3,0	2,9	2,6	-0,1	1,1	1,7	2,1	5,7	5,0
Majoitus	3,9	4,9	2,6	1,8	-0,8	2,7	2,8	3,8	3,8	-2,2
C-ravintolat, kahvilat, pikaruokap.	2,1	2,5	2,6	3,7	1,4	2,0	2,0	2,1	5,8	4,4
Henkilöstöravintolat	5,2	4,0	2,8	2,9	2,5	3,1	2,3	2,4	4,5	5,3
Kuluttajahintaindeksi	3,4	2,6	1,6	0,9	0,2	0,9	1,6	2,5	4,1	0,0

(<http://www.mara.fi/files/taskutilasto10.pdf>)

Vuoden 2008 alusta lukien alkoholin valmisteveroja on kohotettu jo kolme kertaa. Arvonlisäveroa korotettiin viimeksi heinäkuussa 2010. MaRan toimitusjohtajan Timo Lappin mukaan Hetemäen verotyöryhmän esitykset alkoholiveron ja alv:n korotuksista olisivat toteutuessaan erittäin haitallisia sekä alan työllisyydelle kuin myös koko Suomen matkailulle. Lappi näkee, että kulutusverojen korottaminen on aivan väärä resepti talouden tervehdyttämiseen. Kulutusverojen korotukset siirtyvät hintoihin ja heikentävät ravintola- ja matkailualan hintakilpailukykyä. Lappi toteaa kirjoituksessaan myös, että varsinkin alkoholin valmisteverojen korotus siirtää kulutusta yhä voimakkaammin pois valvotuista ravintoloista kotiin, kaduille ja ulkomaille.

Alkoholijuominen myynti ravintoloissa on laskenut vuosien varrella ja se jatkaa laskuaan. Alkoholin kokonaiskulutuksesta ravintola-anniskelun osuus on pudonnut 21 prosentista 10 prosenttiin viimeisen 20 vuoden kuluessa. Työvoimavaltaisena alana ravintola- ja matkailuala voisivat työllistää 20 000 henkilöä enemmän jos alkoholin kulutus lisääntyisi edes 10 prosenttia anniskeluravintoloissa.

Ohessa taulukko kuvaamaan alkoholin myynnin vähenemistä anniskeluravintoloissa.

**A- ja B-ravintoloiden myynti tuoteryhmittäin**

(%)	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Mallasjuomat	24,9	24,3	24,3	23,7	22,4	21,1	19,8	18,5	17,8	17,9
Muut alkoholijuomat	25,5	25,4	25,1	25,3	24,9	25,3	26,1	26,2	26,0	25,8
Ruoka + kahvi	40,8	41,4	41,9	42,2	43,8	44,6	45,2	46,7	48,0	48,4
Muu myynti	8,8	8,9	8,7	8,8	8,9	9,0	8,9	8,6	8,2	8,0
Yhteensä	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100
Yhteensä (Mrd euro)	2,42	2,54	2,63	2,70	2,71	2,86	3,03	3,22	3,35	3,27
Muutos	6,8	4,8	3,6	2,5	0,4	4,9	5,9	5,7	3,8	-2,4
Myynnin voiyymi (muutos)	2,8	1,7	0,7	-0,1	0,5	3,8	4,1	3,5	-1,8	-7,0

**Työn tuottavuuskehitys hotelli- ja ravintola-**

alalla	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Myynnin määrä / työpanos, muutos %	3,5	0,7	-1,2	-0,5	2,0	0,8	1,5	0,7	-2,6	-3,1

(<http://www.mara.fi/files/taskutilasto10.pdf>)

Palvelutoimialojen hartioilla on suuri vastuu talouskasvusta ja työllisyydestä. Nähdään että etenkin matkailu- ja ravintola-alalla on upeat kasvumahdollisuudet. Suomen matkailustrategian tavoitteen mukaan matkailutoimialat voisivat työllistää 171 000 henkilöä vuonna 2020. On kuitenkin huomattu, että kulutusverojen

korotukset tekevät haittaa matkailu- ja ravintola-alan kasvulle, koska veronkorotusten myötä alkoholin ja muiden tavaroiden matkustajatuonti ja verkkokauppa kasvavat, kansainväliset matkustajat valitsevat halvemman kohdemaan kuin suomi ja suomalaiset itse matkustavat enemmän ulkomaille, jolloin he käyttävät yhä vähemmän palveluita kotimaassa. Tässä on suurimmat syyt palvelualojen työllistämismahdollisuuksien heikkenemiseen. Alan palveluiden kysyntä jäi vuonna 2010 vuoden 2009 tasolle. Ennakoidun yleisen talouskasvun jatkumisen ja ravintolaruokien alven laskun oletetaan kuitenkin tuovan elpymisen merkkejä alalle vuonna 2011. Suomessa oli vuonna 2007 noin 12 000 ravitsemisalalan toimipaikkaa ja näistä noin puolet oli anniskeluravintoloita. Toimipaikkojen yhteenlaskettu myynti oli noin 5,3 miljardia euroa. (MaRa Tilastotietoja hotelli- ja ravintola-alalta, 2008.)

Asiantuntijoiden näkemykset elinkeinoelämän keskusliiton Palvelut 2020 loppuraportissa kertovat neljästä yleisestä muutostekijästä, jotka tulevat vaikuttamaan palvelualaan tulevaisuudessa. Heidän mukaansa nämä neljä tekijää ovat globalisaatio, teknologian kehitys ja digitalisointi, verkostoituminen sekä ikääntyminen. (Palvelut 2020 2006, 8)

Tulevaisuudessa palveluprosessin nähdään olevan edelleen tärkeä tekijä, mutta sen tueksi tulee teknologia. Nyt on jo huomattavissa myynnin, markkinoinnin ja varauksien kasvu Internetissä. Sähköinen maksaminen, ja kotiin tilaaminen on jo nyt kasvanut huomasti ja sen odotetaan kehittyvän ja kasvavana vastaisuudessa. Internetin helppokäyttöisyys ja sen antama informaation paljous ja helppokäyttöisyys on lisännyt Internetissä tehtävien ostosten suosiota. (Palvelut 2020 2006, 36.)

Toiminnan kehittyminen tulee yhä tärkeämmäksi joten yritysverkostojen nähdään tiivistyvän sekä alan sisällä kuin myös sen toimialojen ulkopuolella. Tuotemerkit ja ketjuuntuminen lisääntyy verkostoitumisten kautta sekä markkinointi helpottuu yhteisten asiakasrekisterien ja tietokantojen myötä. Verkostoitumisen nähdään tuovan markkinoille myös uusia palveluita, tuotteita ja jopa tarpeita yritysten tuottaessa yhdessä erilaisia palvelukokonaisuuksia. (Palvelut 2020 2006, 37.)

Palvelun suhteen nähdään, että sen laatu ja yksilöllisyys paranee ikääntyvän väestön myötä. Uskotaan että ikääntyvän väestön halu ja varat käyttää palveluita tulee kasvamaan joka vaikuttaa palveluun ja sen laatuun huomattavasti. Nähdään, että pelkkä ruoka ja juoma ei enää riitä, vaan ikääntyvän väestön vaatimuksina tulisi olemaan erilaiset ohjelma ja niin sanotut hemmottelupalvelut, joissa palvelun laatu on hyvin yksilöllistä ja räätälöityä juuri kyseessä olevalle asiakkaalle. Tämän nähdään myös vaikuttavan ravintola-alan henkilökuntaan, koska nähdään että ikääntyvä väestö ei halua henkilökunnan olevan liian etäällä heidän, eli asiakkaiden arvosta, jolloin kokeneempien työntekijöiden tarve kasvaa palvelualalla. (Palvelut 2020, 2006, 38.)

Myynti- ja markkinointitaitoja tullaan arvostamaan tulevaisuudessa enemmän, koska asiakkaiden tarpeiden tunnistaminen ja asiakaspalveluosaaminen tulee olemaan yksi tärkeistä kilpailuvalteista palvelualalla. Nähdään, että tekniikan tuntemus, reagointialttius muutoksiin sekä esteettinen osaaminen tulevat olemaan suuria tekijöitä kiristyvässä kilpailuympäristössä. Esimiehiltä tullaan odottamaan yhä enemmän verkostojen ja kumppanuuksien hallintaa, uuden taidon ja tiedon hankintaa sekä alan sisältä, että sen ulkopuolelta ja myös tiimityöskentelyn taidon omaaminen tulee olemaan tärkeä valtti tulevaisuudessa. Liiketoimintaosaaminen, johtamisosaaminen sekä palveluosaaminen tulevat olemaan suuressa roolissa tulevaisuuden osaamishaasteissa. On kyettävä hankkimaan uusia asiakkuuksia, ylläpitämään suhteita jo olemassa oleviin asiakkaisiin ja kyettävä olemaan hyvä johtaja, jotta jokainen yrityksessä oleva henkilö tähtäisi yrityksen menestykseen. (Palvelut 2020, 2006, 39–40.)

## 6 MARKKINOINNIN KÄSITE

Markkinointi on aina pohjimmiltaan kaupallista toimintaa, jonka päämääränä on saada kuluttajat ja organisaatiot ostamaan tavaroita ja palveluja. Gummesson on 1070-luvulta asti käyttänyt seuraavaa määritelmää markkinoinnista: ” Markkinointi tarkoittaa yrityksen tuloja kehittäviä toimintoja ja järjestelmää, jolla yritys tekee kannattavia liiketoimintoja.” Markkinointi on tärkeää jokaiselle yritykselle, sillä sen avulla levitetään tietoisuutta yrityksen tarjoamista tavaroista ja palveluista, sitoutetaan asiakkaita ja rakennetaan pitkäaikaisia asiakassuhteita.

Nykyajan markkinointi ei ole vain hienoja suunnitelmia ja suuria mainoskampanjoita, vaan usein arkipäivän työtä asiakkaiden parissa näiden tarpeiden tyydyttämisessä ja ongelmien ratkaisussa. Tyytyväinen asiakas kun on yrityksen paras markkinoija. Myös Kotler toteaa teoksessaan Muuttuva markkinointi, että ”Markkinointi tarkoittaa tuottoisien asiakkaiden löytämistä ja säilyttämistä sekä asiakassuhteiden kehittämistä koskevaa taitoa ja tietoa. Miten yritys voi löytää tuottoisia asiakkaita, säilyttää heidät asiakkaina ja syventää suhdettaan heihin?”(Kotler, 1999, 162.)

Markkinoinnista puhuttaessa tähdätään siis yrityksen myynnin edistämiseen. Aikaisemmin markkinointi luokiteltiin pelkästään markkinointiviestinnäksi, jonka avulla yrityksiä pyrittiin saamaan paremmin näkyviin. Nykypäivän markkinointi ei kuitenkaan ole enää pelkästään viestimistä asiakkaille, vaan se on koko yrityksen sitoutumista yhteisen toiminta-ajatuksen toteuttamiseen. Asiakkaiden tarpeista lähtöisin oleva toiminta-ajatus on todettu kaikkein tehokkaimmaksi keinoksi menestyä alati kasvavilla markkinoilla.

Asiakaslähtöisen yrityksen markkinointistrategian lähtökohtana on, että tietty mikromarkkina otetaan huomioon jo suunniteltaessa omaperäistä palvelua tai tuotetta. Sen sijaan, että yritys myisi, mitä se itse haluaa, sen pitää myydä, mitä asiakkaat haluavat sen myyvän. Pohjimmiltaan jokaisella yrityksellä on sama liiketaloudellinen päämäärä, eli oman pääoman kasvattaminen. Tämän oman pääoman

kasvattaminen edellyttää myyntiä joka edellyttää asiakastytyvääisyyttä. (Leppänen, 2009, 20.)

## 6.1 Suhdemarkkinointi ja CRM

Suhdemarkkinoinnista ja Customer Relationship Management(CRM)- termistä puhuttaessa tarkoitetaan asiakkuuksien ja asiakassuhteiden hallintaa. Suhdemarkkinointi kattaa sekä sisäisen- että ulkoisen markkinoinnin ja suhteet, kun taas CRM enemmän ulkopuolisten asiakkuuksien hallintaa ja heille markkinointia. CRM:n hyödyt on mitattavissa ja se on suoraan heijastettavissa tuloksellisuuden kasvuun. CRM:n avulla pystytään erottamaan yrityksen asiakassuhteita ja todentamaan niistä tärkeimmät ja myös ne asiakkaat jotka yritys on vaarassa menettää. Tiedon perusteella kyetään tunnistamaan asiakkaiden tarpeet ja hyödyntämään saatua tietoa tuotannon ja markkinoinnin apuna. Elinehtona kilpailukykyiselle yritykselle pidetään nimenomaan asiakaslähtöistä ajattelua joka vaikuttaa yrityksen tuloksellisuuteen.

Suhdemarkkinointi vaikuttaa laajemmin asiakkuuksiin. CRM:n ollessa asiakkuuksien hallintaa, suhdemarkkinointi luo uusia asiakkuuksia, hoitaa ja ylläpitää jo olemassa olevien suhteita asiakkaisiin, ja kattaa myös yrityksen sisäiset suhteet niin vertikaalisesti kuin horisontaalisestikin. (Sipilä, 1996, 293.)

## 6.2 Suhdemarkkinoinnin juuret

Suhdemarkkinoinnin käsite levisi maailmalle 1990-luvulla, jonka jälkeen termit 1 to 1(one-to-one) eli yksilöllinen markkinointi ja CRM (Customer relationship marketing) joka paremmin tunnetaan nimellä asiakashallinta, tulivat tutuiksi maailmanlaajuisesti. Suhdemarkkinointiin ja CRM:ään ovat vaikuttaneet etenkin palvelujen markkinointi ja B2B-markkinoinnin verkostomalli. Palvelujen markkinointi, verkostomainen yritysmarkkinointi ja perinteinen markkinoinnin johtaminen kuuluvat tärkeänä osana suhdemarkkinoinnin juuristoon, mutta juuria on tul-

lut viime vuosikymmenen aikana lisää. Suhdemarkkinointi on markkinointiin verrattuna vielä nuori käsite, mutta se on kasvamaan päin.

### 6.3 Suhdemarkkinointi yhteiskunnassa ja liike-elämässä

Markkinoinnin lähtökohtana ovat aina asiakkaat ja toimittajat. Ilman näitä kahta tekijää ei ole myöskään markkinointia. Näiden kahden edellä mainitun välinen suhde on koko markkinoinnin ydin jota pidetään yllä suhdemarkkinoinnin avulla. Verkostointi on markkinoinnissa yksi tehokkain tapa luoda uusia kontakteja. Verkostoituminen voi tapahtua one-to-one, eli asiakkaan ja toimittajan välisenä suhteena, kuten myös many-to-many periaatteella, jossa asiakkaan suhdeverkosto on vuorovaikutuksessa toimittajan suhdeverkoston kanssa. (Gummesson 2005, 35.)

Suhteet vaikuttavat vahvasti meihin ja ympäristöömme, niin yksityis- kuin työelämässä. Jokaisella meistä on oma roolimme, joka voi vaihdella tilanteesta riippuen. Kuten Lindsey Tanner toteaa ”elämämme on rakentuneet suhteittemme ympärille (..)aliarvioimme jatkuvasti suhteiden merkitystä päätöksentekoprosesseissamme.” Verkosto jonka luomme, antaa meille sisäisen identiteettimme ja ulkoisen imagomme, joka loppujen lopuksi muodostaa meidän tavaramerkkimme.

Suhdemarkkinoinnin saralla verkostoituminen on yksi yrityksen elinehdoista. Ilman toimivaa suhdeverkostoa on mahdoton menestyä alati muuttuvilla markkinoilla. On tärkeä käyttää hyväkseen verkostoja ja luoda jo olemassa olevien verkostojen avulla uusia kontakteja. Mark Ganovetter kirjoitti vuonna 1973 teoksen ”The strength of weak ties.” Ganovetterin mukaan on todennäköisempää että löydämme etsimämme tutuntuttujen kautta kuin omasta verkostostamme. Tällä haetaan takaa sitä, että myös heikoimmat lenkit verkostossamme voivat tuottaa meille suurta hyötyä markkinoilla. (Gummesson 2005, 39.)

Markkinoinnista puhuttaessa keskitytään usein rahoitukseen, tilintarkastukseen, tietojenkäsittelyyn, ulkoistamiseen ja fuusioihin. Asiakassuhteet, varsinkin pitkän tähtäimen suhteet jäävät usein taka-alalle. Asiakkaan huomioon ottaminen ei ole pelkästään asiakastytyväisyyden mittaamista, on oltava läsnä asiakkaalle oikeas-

sa paikassa oikeaan aikaan ja kiinnitettävä huomiota palvelun laatuun. On ymmärrettävä asiakasta ja osattava täyttää hänen tarpeensa.

## 7 SUHDEMARKKINOINNIN 30 SUHDETTA

Yritysten markkinointisuunnitelmien tueksi on kehitelty 30 suhdetta, joka tunnetaan paremmin termillä 30R, termissä oleva R tulee englanninkielestä relationship. 30R tarkastelee suhdemarkkinointifilosofiaa klassisista markkinointisuhteista (R1 – R3), nanosuhteisiin (R24-R30). Näiden ääripäiden väliin mahtuu myös erityiset markkinasuhteet (R4 - R17), sekä magsuhteet (R18 – 23)( Gummesson, 2004, 56.) Suhteiden tärkeysjärjestys vaihtelee yrityksen markkinoiden mukaan, joten markkinasuhteita ei ole esitelty tärkeysjärjestyksessä. Gummesson toteaa teoksessaan, että suhteiden luokittelun tarkoituksena on tehdä suhdemarkkinoinnista operatiivista eli varmistaa, että sitä voi hyödyntää markkinointitoimintojen suunnittelussa ja toteuttamisessa. Kaikkia suhteita ei voi kuitenkaan soveltaa joka yritykseen eikä joka tilanteeseen. Suhteiden luokittelun puitteissa jokainen yritys voi kuitenkin luoda itselleen sopivan suhdesalkun markkinointisuunnitelmaansa. (Gummesson, 2004, 64.) Opinnäytetyössä suhteet, jotka on sovellettavissa BarBrosi Oy:n liiketoimintaan, on käsitelty syvemmin, muita suhteita kuitenkin vähättelemättä.

Kaksi ensimmäistä suhdetyyppiä ovat markkinasuhteita. Osapuolina näissä ovat toimittajat, asiakkaat, kilpailijat ja muut markkinoilla toimijat. Nämä markkinasuhteet muodostavat markkinoinnin perustan, suuntautuvat ulospäin ja pätevät varsinaisiin markkinoihin. Suhdetyypistä riippuen toisissa on kyseessä suhteet sekä kuluttajiin että muihin organisaatioihin, toisissa on taas kyse vain kuluttajista tai organisaatioiden välisistä suhteista. (Gummesson, 2004, 56.)

Markkinasuhteita ovat:

- Klassiset markkinasuhteet (R1 – R3)



Nämä suhteet ovat kaikkein laajimmin käsiteltyjä markkinointiteoriassa. Toimittajan ja asiakkaan välinen suhde, toimittajan, asiakkaan ja kilpailijan välinen kolmio ja fyysinen jakeluverkosto kuuluvat klassisiin markkinasuhteisiin.

- R1 käsittelee klassista paria, eli toimittajan ja asiakkaan välistä suhdetta.
- R2 käsittelee klassista kolmiota, eli asiakkaan, toimittajan ja kilpailijan muodostamaa kolmiodraamaa. Viimeinen klassiseen markkinointiluokkaan kuuluva
- R3 käsittelee klassista verkostoa, eli jakelukanavia.
- Erityiset markkinasuhteet (R4-17)

Vuorovaikutus palvelutapaamisessa sekä asiakas kanta-asiakasohjelman jäsenenä kuuluvat erityisten markkinasuhteiden luokkaan. Nähdään, että nämä erityiset markkinasuhteet edustavat joitakin klassisten suhteiden erityistapauksia.

- R4 keskittyy päätoimisten ja osa-aikaisten markkinoijien hoitamiin suhteisiin.
- R5 käsittelee palvelutapaamista, jossa tarkemmin keskitytään asiakkaan ja palvelu toimittajan väliseen vuorovaikutukseen.
- R6 käsitellään useampia kontakteja toimittajan ja asiakkaan organisaatioiden välissä, puhutaan siis monipäisestä asiakkaasta ja monipäisestä toimittajasta.
- R7 Pyritään ymmärtämään asiakkaan asiakasta, eli tarkastellaan oman asiakkaan suhdetta hänen asiakkaisiinsa.
- R8 Perehdytään massamarkkinoinnin ja henkilökohtaisen markkinoinnin eroihin, eli luodaanko läheinen vai etäinen suhde asiakkaaseen.
- R9 Reklamaation käsittelyyn keskittyvä suhde, jossa painoarvo asetetaan tyytymättömyyteen asiakkaaseen.
- R10 Pohtii monopolisuhdetta, jossa toinen osapuoli, asiakas tai toimittaja on voinut ajautua toisen osapuolen vangiksi olemalla pelkästään hänen armoillaan.
- R11 Perehdytään pitkäaikaisten ja pysyvien suhteiden luomiseen pyrkimällä sitomaan asiakas oman organisaation jäseneksi.

- R 12 Käsitellään inhimillisen suhteen vastakohtaa, eli sähköistä suhdetta, jossa perehdytään matkaviestinnän mahdollisuuksiin.
- R13 Tuotemerkkiin ja yrityskuvaan keskittynyt suhde, jossa tarkastellaan niin sanottuja parasosiaalisia suhteita, eli suhteita symboleihin ja asioihin.
- R14 Ei-kaupallisten suhteiden ryhmä, jossa katsastellaan julkishallinnon ja kansalaisten/asiakkaiden välistä suhdetta.
- R15 Yhä enenevässä määrin kasvava ympäristön hyvinvoinnista välittäminen ja eettinen toiminta ovat tämän markkinasuhteen keskipisteenä, puhutaan siis vihreästä suhteesta.
- R16 Oikeudenkäytännön ja juridiikan suhteet.
- R17 Laittomiin liikeideoihin tutustuminen, puhutaan siis rikollisverkostoista.

Seuraavat kaksi markkinointisuhdetta vaikuttavat epäsuorasti markkinasuhteiden tehokkuuteen, puhutaan siis markkinoiden ulkopuolisista suhteista eli megasuhteista sekä organisaation alapuolella olevista suhteista, eli nanosuhteista.

- Nämä niin kutsutut megasuhteet (R18 – 23) muodostavat perustan markkinasuhteille ja koskevat taloutta ja yhteiskuntaa yleensä. Megasuhteisiin luetaan megamarkkinointi (lobbaus, yleinen mielipide ja poliittinen valta), megaliittoutumat (kuten NAFTA(North American free trade agreement), joka on Kanadan, Meksikon ja Yhdysvaltain välinen vapaakauppasopimus) ja sosiaaliset suhteet (esimerkiksi etniset suhteet ja ystävyysuhteet) Puhutaan siis, että megasuhteet ja niiden osat ovat markkinasuhteiden yläpuolella.

- R18 Tarkastellaan sosiaalisten ja henkilökohtaisten verkostojen vaikutusta liiketoiminnallisiin verkostoihin.
- R19 Itse megamarkkinointi, todetaan että todellinen asiakas saattaa löytyä muualta kuin markkinoilta. Markkinointi voi tietyissä tilanteissa olla mahdollonta ilman vaikutusvaltaisia suhteita, joita ovat esimerkiksi suhteet hallitukseen tai lainsäätäjiin.

- R20 Suhteiden lähentäminen ja yhteistöiden käynnistäminen yritysten välillä tuottaa liittoutumia ja sitä kautta ne muuttavat markkinamekanismeja, puhutaan siis liittoutumien vaikutuksesta markkinamekanismeihin.
  - R21 Liittoutumien muodostumiselle on yleensä perusteena tiedon hankinta, jota käsitellään tässä tietosuhteessa.
  - R22 Markkinoinnin perusedellytykset muuttuvat megaliittoutumien myötä, joita ovat muun muassa NAFTA ja EU. Tällaiset liittoutumat perustetaan yksittäisten yritysten ja toimialojen yläpuolella, mutta niillä on silti suuri vaikutus niiden liiketoimintaan.
  - R23 Yleisiin mielipiteisiin vaikuttavat joukkotiedotusvälineet ovat yksi suhdemarkkinoinnin osista, jotka saattavat edesauttaa tai haitata markkinointia. Tarkastellaan miten suhteet joukkotiedotusvälineisiin vaikuttavat yritysten markkinointiin.
- Nanosuhteista puhuttaessa painopiste on organisaation sisäiset toiminnot jotka vaikuttavat ulkoisiin suhteisiin. Nanosuhteiden piiriin kuuluvat sisäisten asiakkaiden väliset suhteet ja sisäisten markkinoiden väliset suhteet, joita ovat esimerkiksi organisaatioissa olevien itsenäiset tulosityksiköt tai yritykselle perustettavat tytäryhtiöt. Välillä sisäisten- ja ulkoisen suhteiden raja on häilyvä ja se riippuu pitkälti siitä mitä milloinkin tähdennetään. Esimerkiksi R3 joka koskee jakeluverkostoa ja logistiikkaa sisältää sekä sisäisen- että ulkoisen suhteen piirteitä.
- R24 Uudet tulosityksiköt organisaatioiden sisällä sekä perustettavat tytäryhtiöt muodostavat uusia markkinoita ja sitä kautta syntyy uusia sisäisiä sekä ulkoisia suhteita. Tarkastellaan miten markkinamekanismit tuodaan yrityksen sisälle.
  - R25 Yritysten eri osastot ja kerrokset ovat riippuvaisia toisistaan jolloin myös yritysten sisäisten asiakkaiden ja toimittajien välinen suhde vaikuttaa suuresti liiketoimintaan. Puhutaan siis sisäisistä asiakassuhteista.
  - R26 Suunnittelu, valmistus ja muut tekniset toiminnot ovat kiinteästi yhteydessä toisiinsa ja nykypäivän laatuajattelu on lähentänyt yritysten eri osastoja entisestään, jolloin puhutaan laatuun pohjautuvasta suhteesta. Laatuun tähdätään yhdessä.

- R27 Sisäisen markkinoinnin suhde, jossa puhutaan suhteista ”työntekijä-markkinoihin”. Tämä suhde tukee epäsuorasti suhteita ulkopuolisiin asiakaskäytäntöihin, muun muassa henkilöstön hyvinvoinnilla on suuri vaikutus asiakasuskokseen.
- R28 Yritysten teknisten toimenpiteiden ja myynnin välillä on usein matriiseja(toiminta organisoitu kahdella tai useammalla eri tavalla). Tässä suhteessa puhutaan vuorovaikutuksessa olevasta matriisista, eli työntekijän ja esimiehen välisestä suhteesta ja sen toimivuudesta kaksisuuntaisesti.
- R29 Markkinoinnin toteutus on yleensä hoidettu alihankintana, eli työ ostetaan mainostoimistoilta ja tutkimukset teetetään markkinatutkimuslaitoksissa. Puhutaan siis suhteista markkinointipalvelujen ulkopuolisiin toimittajiin.
- R30 Suhdemarkkinoinnin viimeisenä suhteenä ovat suhteet omistajiin ja rahoittajiin. Omistajat ja rahoittajat ratkaisevat osaltaan missä ja miten markkinointia voidaan harjoittaa, joka taas vaikuttaa yritysten markkinointistrategioihin.

Suhdemarkkinoinnin käsite on vielä joillekin hyvin suppea ja organisaatiot eivät välttämättä ymmärrä sen laajuutta. Suhdemarkkinointia on jokaisessa liiketoiminnan osassa ja siksi onkin hyvä käydä läpi koko suhteiden verkosto, jotta kyetään luomaan kokonaiskuva suhdemarkkinoinnin laajuudesta ja sen mahdollisuuksista yrityselämässä, sekä kartoittaa tärkeimmät suhteet ja miten ne ovat sovellettavissa toimeksiantajayrityksen toiminnassa.

Suhteet käsitellään yksitellen, mutta vain osa on sovellettavissa toimeksiantajayrityksen liiketoiminnassa ja siksi osa suhteista on saanut pienemmän huomioarvon tässä teoksessa. Se ei kuitenkaan tarkoita suhteen olevan vähäisemmässä asemassa liiketoiminnan kannalta, vaan sen soveltaminen BarBros:in liiketoimintaan ei ole mahdollista.

## 8 KLASSISET MARKKINASUHTEET

### 8.1 Suhde 1: klassinen pari: toimittajan ja asiakkaan välinen suhde

Markkinoiden perussuhteen ja klassisen kahden osapuolen suhteen muodostavat myyjä ja ostaja. Asiakkaasta puhuttaessa tarkoitetaan ulkoista asiakasta, ei yrityksen sisäistä asiakasta. Henkilökohtainen myyntityö on myyjän, eli toimittajan tehtävä. Hän pitää suhteita yllä tapaamalla asiakkaita kasvotusten, kirjeitse, puhelimitse, Internetin välityksellä tai muun median avulla. Näissä klassisen parin suhteissa ostaja eli asiakas on vuorovaikutuksessa jonkun toisen yksilön kanssa, joka on joskus myyjä tai mahdollisesti toinen myyntiorganisaation henkilö. Toimialat, maat, maaryhmät ja alueet muodostavat myös markkinasuhteita, tällöin kun kyseessä on laajempi ja mutkikkaampi markkinasuhde puhutaan neuvotteluista.

BarBrosin myyjän ja ostajan välistä suhdetoimintaa lähinnä hoitavat yrityksen perustajat jotka ovat luoneet suhteet joihinkin asiakkaisiin jo ennen yrityksen perustamista. On kuitenkin hyvä muistaa, että myös BarBros:in toimittaessa palveluitaan myös operatiivisella tasolla toimivat henkilöt, eli vuokrattava työvoima toimii suhdetoimintoihin vaikuttavana tekijänä työpanoksellaan, asenteellaan ja tietämyksellään.

On pitkään puhuttu siitä, kuinka kalliiksi yrityksille tulee hankkia uusia asiakkaita. Markkinoinnin trendiksi onkin noussut jo olemassa olevien asiakkaiden pitäminen, koska kasvava kilpailuympäristö on saanut yritykset ymmärtämään, että se on liiketaloudellisesti tuottavampaa ja palkitsevampaa. Suhdemarkkinoinnin vaahtivin tehtävä on säilyttää jo olemassa olevat asiakkaat, eli vakiinnuttaa pysyvä suhde. Suhdetta olemassa oleviin asiakkaisiin korostetaan käsitteellä retention marketing, jossa markkinoinnissa tähdätään asiakkaan uusintaostoon, pyritään siis saamaan asiakas ostamaan yrityksen palveluja tai tavaroita uudestaan.

Tutkimuksen toimeksiantajayrityksen kohdalla edellä mainittu retention marketing nähdään olevan hyvin toimiva osa-alue, koska BarBros on yrityksen perusta-

misen alkumetreiltä asti ja jopa jo ennen sitä luonut ja käyttänyt suhteitaan hyväksi liiketoiminnassaan, jonka avulla se on luonut luotettavaa ja pysyvää asiakaskuntaa itselleen ja päässyt parempaan tunnettuuteen Porin ja Satakunnan alueen ravintola-alalla. Hyvänä ponnahduslautana tunnettuuden luomiseen voisi mainita SM-liiga joukkueen Porin Ässien kotipeleissä anniskelusta huolehtimisen.

Markkinoinnin keinoja on monia, joita on massamarkkinoinnista henkilökohtaiseen markkinointiin. Jokaisella yrityksellä on oma näkemyksensä heille parhaimmin sopivasta markkinointikeinosta. Massamarkkinointi tulee yleensä kyseeseen silloin kun asiakaskunta koostuu tuhansista tai jopa miljoonista henkilöistä. Kuitenkin markkinoinnissa pyritään luomaan vaikutelma henkilökohtaisesta markkinoinnista, oli asiakaskunta minkä kokoinen tahansa. (Gummesson, 2004, 67–72.)

Tämän päivän markkinoinnin alalla arvostetaan asiakashallintaa (CRM). Se on määritelty järjestelmälliseksi tavaksi soveltaa suhdemarkkinointia käytännössä ja etenkin asiakassuhteissa. Customer Relationship Management (CRM) turvaa eloonjäännin ja pitkän aikavälin kannattavuuden aktiivisella ja mittavalla panostuksellaan asiakassuhteisiin. Markkinointia ja varsinkin yksilöllistä markkinointia suunnitellessa on eri vaiheita joissa ensimmäisenä määritetään yksittäiset asiakkaat ja selvitetään kuinka heihin saa yhteyden. Seuraavassa vaiheessa differoidaan asiakkaat heidän arvojensa ja tarpeidensa perusteella. Kolmannessa vaiheessa käydään dialogia asiakkaan kanssa, eli ollaan vuorovaikutuksessa asiakkaiden kanssa. Jokaista asiakasta on kohdeltava yksilönä mukauttaen menettelytapoja niin, että henkilökohtainen kontakti ja automatisoitu prosessi asiakkaan ja toimittajan välillä on mahdollista. Tämä on suunnittelun neljäs vaihe. Viidennessä vaiheessa pyritään tekemään niin sanottu oppimissuhde, jossa asiakkaan ja toimittajan suhteesta tulee pysyvä.

Edellä mainitut vaiheet eivät ole yksinkertaisia ja helposti toteutettavissa. Niiden toteutuminen vaatii sitkeyttä ja pitkäjänteisyyttä, koska asiakkaan ja toimittajan välistä suhdetta tulee tarkastella koko yrityksen suhdeverkoston kautta. On otettava huomioon suhteet kilpailijoihin, viranomaisiin, mediaan ja sisäisiin asiakkaisiin. Kyse on siis kaikkien markkinointisuhteiden kokonaisvaltaisesta hallitsemisesta. (Gummesson, 2004, 73–80.)

BarBros:in markkinasuhteita pohtiessa onnistuneimmaksi osa-alueeksi mainittakoon kontaktit asiakkaisiin. Yrityksen omistajakaksikko on aktiivinen ja osallistuva asiakkaitaan ajatellen, mutta samalla muiden markkinasuhteiden hallinta on jäänyt heiltä vähäisemmäksi, joista voisi mainita suhteet mediaan, joka on yrityksen kohdalla vielä lasten kengissä.

## 8.2 Suhde 2: Klassinen kolmio: asiakkaan, toimittajan ja kilpailijoiden välinen kolmiodraama

Kilpailu syntyy aina kun mukana on ainakin kolme tahoa: asiakas, asiakkaan nykyinen toimittaja ja kilpailevat toimittajat. Kiinnostus kilpailuun kasvaa kun mielenkiinto suhdemarkkinointia kohtaan nousee. Ennen on oletettu että kilpailuetu koostuu pelkästään tuotedifferoinnin, kilpailukykyisten hintojen ja markkinaraon perusteella, nykyään on kuitenkin todettu, että kilpailuympäristö on alkanut näyttämään enemmän hyperkilpailulta, jolle on ominaista alituinen vaihtelu ja kamppailu. Hyperkilpailulle on ominaista, että siinä poljetaan maahan kilpailuetuja, niin omia kuin kilpailijoidenkin, sekä sen tahti on hyvin ripeää ja usein se koetaan hyvin kiivaaksi. Se yritys jolla on resurssit toimia jatkuvassa myllerryksessä, ovat hyvät menestysedellytykset. (Gummesson, 2004, 82–83.)

Suhdemarkkinoinnissa korostetaan yhteistyötä, mutta Gummesson toteaa, että kyse on oikeastaan kilpailun, säännösten/instituutioiden ja yhteistyön yhdistelmästä. Hänen mukaansa yhteistyö ei ole tehokasta ilman kahta muuta tekijää joita ovat nimenomaan kilpailu ja instituutiot jotka valvovat ja tiedottavat markkinoilla olevista säännöksistä. Hän korostaa, että yhteistyöhön tulisi suhtautua yhtä kunnioittavasti kuin kilpailuun. (Gummesson, 2004, 86.)

Luotuja suhteita kilpailijoihin ei toimeksiantoyrityksellä ole ollenkaan. Kilpailu on puhdasta kilpailua jokaisen pyrkiessä saamaan mahdollisimman suuren siivun markkinoista. Ei voida siis puhua yhteistyöstä kilpailijoiden kanssa. BarBros:in ollessa vielä nuori ja verrattaessa hyvin pieni kilpailijoihinsa on sen erotuttava kilpailijoistaan, joten ratkaisu olla luomatta suhdeverkostoa kilpailijoihinsa on it-

sessään yritykselle kilpailuetu. Myöhemmässä vaiheessa yrityksen kasvaessa voi suhdeverkoston luominen kilpailijoihin tulla kyseeseen, koska niiden avulla palveluiden levittäminen saattaisi olla helpompaa.

### 8.3 Suhde 3: Klassinen verkosto: jakelukanavat

Jakelukanavat tunnetaan myös paremmin nimellä toimitusketju(supply chain) joka on markkinoinnin ilmeisin verkosto, puhutaan fyysisestä jakelusta jonka pariin kuuluu myös logistiikka ja jakelukanavien hallinta. Jakeluketjuja on joka puolella ja jokainen meistä on osa useita jakeluketjuja tietämättämme. Kävellessämme postilaatikollemme olemme osa jakeluketjua toimittamalla postin omalle pöydällemme. Jakeluketjuja on siis monenlaisia hitaista ja tehottomista ketjuista nopeisiin ja tuottaviin ketjuihin.

Usein miellämme jakelun vain fyysiseksi kulutustavaran jakeluksi. Kyse on kuitenkin paljon laajemmista ketjuista joissa liikkuu fyysisten tavaroiden lisäksi myös palveluja, informaatiota, ihmisiä ja muita elollisia organismeja. Esimerkiksi vähittäiskaupan kuluttajiin kohdistuva jakelujärjestelmä on palveluverkosto jonka päätehtävänä on toimittaa tavarat kätevästi kuluttajien tarjolle. Tämän edellä mainitun järjestelmän tukena on kuitenkin muitakin palveluja kuten sijainti ja pysäköintipaikat.

Palvelut muodostavat nykypäivänä useimpien jakelujärjestelmien ytimen, esimerkiksi ravintolat ovat hyvä esimerkki tästä. Tarjoilija markkinoi ravintolan tuotteita palvelutilanteessa ja pyrkii omalla panoksellaan myös lisämyyntiin. Palvelutilanne on yksinkertaisuudessaan toimittajan ja asiakkaan välistä vuorovaikutusta jossa edellä mainitussa esimerkissä tarjoilija toimii toimittajan asemassa pyrkien luomaan asiakastyytyvää ja lisämyyntiä.

Logistiikka kuuluu jakelukanavien piiriin ja se tarkoittaa tavaravirtojen käsittelyä valmistusvaiheesta kuluttajien kotitalouksiin. Logistiikka sisältää myös tietovirran kulun joka tapahtuu asiakirjojen ja tietokoneraporttien muodossa. Jotta logistiikka toimisi mahdollisimman tehokkaasti, on ymmärrettävä yrityksen liiketoi-



minta kokonaisvaltaisesti. Logistiikka on myös yksi markkinointistrategioista ollessaan osa markkinointipäätöstä tarjonnan laajuudesta. JOT (Just On Time) on myös tunnettu termi jakelun osalta ja se vaikuttaa logistiikan lisäksi laatuun, tuotavuuteen ja kannattavuuteen. Nämä edellä mainitut jakelun osatekijät muodostavat toimittajan ja asiakkaan välille läheisen suhteen, koska molempien osapuolten on suunniteltava toimintansa yhdessä ja täten yhdistettävä prosessinsa jotta toiminnasta tulisi kannatta. Tämä vaatii molemmilta investointeja joita on ylläpidettävä ja kehitettävä kaiken aikaa. Myös tässä jakeluiden suhteessa pidetään arvossa yhteistyötä eikä niinkään kilpailua. (Gummesson, 2004, 96–97.)

Just On Time (JOT) on tunnettu lähinnä tavaratoimitusten yhteydessä, mutta se pätee palveluihin yhtä hyvin. Ero tulee siinä, että tavaroita voidaan valmistaa varastoon jo etukäteen jolloin se on saatavissa asiakkaalle oikeaan aikaan. Palveluiden suhteen taasen ei pystytä varastoimaan palveluja, vaan ne on toimitettava juuri oikeaan aikaan asiakkaalle. JOT ajatusmaailman myötä onkin hyvä tarkastella jakelukanavia. Jotta yritykset kykenisivät toimittamaan tuotteita ja palveluja mahdollisimman tehokkaasti asiakkailleen, vaativat ne yhteistyötä muiden yritysten ja organisaatioiden kanssa, on siis luotava suhteita joiden avulla yritysten jakeluveroston toiminta onnistuu.

Suhteet jakelukanaviin on saatavuuden kannalta tärkeää. Yhteistyöveroston ja suhteiden avulla jakelusta on mahdollista tehdä kustannustehokkaampaa vaikka se vaatisikin suhteiden luomista kilpailijoihin. Kuten aikaisemman suhteen kohdalla mainitsin, olisi BarBros:illa mahdollista kustannustehostaa jakeluaan suhteillaan kilpailijoihin. Esimerkkinä Opteam, joka on valtakunnallisesti tunnettu ja laaja vuokratyönvälitysmarkkinoilla. Yhteistyö edellä mainitun kilpailijan kanssa saataisi helpottaa BarBros:in tunnettuutta sekä helpottaa heidän yritystoiminnan laajentamista Satakunnan ulkopuolelle joka heillä on tulevaisuuden suunnitelmissa. BarBros voisi käyttää heidän baarialan ammattilaisiaan Satakunnan ulkopuolella enne kuin saisi henkilöstöä omille kirjoilleen ja vastaavasti auttaa kilpailijoitaan jos baarialan ammattilaisista on pulaa.

## 9 ERITYISET MARKKINASUHTEET

### 9.1 Suhde 4: Päätoimisten ja osa-aikaisten markkinoijien hoitamat suhteet

Neljännessä suhteessa puhutaan päätoimisista ja osa-aikaisista markkinoijista. Ero näiden kahden välillä on siinä, että päätoiminen markkinoija on palkattu yritykseen tekemään markkinoinnin ja myynnin tehtäviä. Osa-aikaisina markkinoijina pidetään kaikkia muita yrityksen työntekijöitä ja henkilöitä yrityksen ulkopuolelta jotka vaikuttavat yrityksen markkinointiin. Esimerkiksi tyytyväinen asiakas on hyvä markkinoija yritykselle jos hän mainitsee asiastaan omalle suhdeverkostolleen. (Gummesson, 2004, 103.)

Markkinoinnissa on painotettu, että on oltava oikeassa paikassa, oikeaan aikaan, oikeassa asiakaskontaktissa ja oikein tiedoin. Gummesson toteaa teoksessaan, että tämä on mahdotonta päätoimisille markkinoijille, mutta mahdollinen osa-aikaisille markkinoijille. Jokaisen työntekijän harteilla lepää velvollisuus markkinoinnista ja jokainen heistä vaikuttaa osaltaan asiakassuhteisiin. Päätoiminen markkinoija tarvitsee tietoa kenttätöitä tekeviltä, eli osa-aikaisilta markkinoijilta kilpailijoista, mahdollisista uusista asiakkaista ja kontakteista. Kenttätöitä tekevät alan ammattilaiset muodostavat verkostoja muihin alan ammattilaisiin ja sitä kautta voivat olla suureksikin avuksi yrityksen markkinoinnin osalta. Nimenomaan kenttätöitä tekevät solmivat asiakkaiden kanssa pitkäaikaisia suhteita omalla palveluvalmiudellaan, ei niinkään kenttätöistä irrallisena oleva markkinointiosasto. Näiden on kuitenkin oltava kiinteästi yhteydessä toisiinsa jotta yrityksen markkinoinnista ja suhteista saadaan kokonaisvaltainen kuva. (Gummesson, 2004, 108.)

Yrityksillä on myös ulkopuolisia markkinoijia. Nykyiset ja entiset asiakkaat toimivat yrityksen markkinoijina siinä missä sen henkilökuntakin. Aikaisemmin mainittu tyytyväinen asiakas on oiva markkinoija yritykselle luoden tälle hyvää imagoa markkinoilla. Päinvastaisesti taas tyytymätön asiakas voi tehdä suurtakin vahinkoa yrityksen imagolle. Gummesson toteaa, että myös entisillä työntekijöillä on suuri vaikutus ulkopuolisina markkinoijina, koska heidän kauttaan leviää myös

tieto yrityksen toiminnasta ja laadusta. On siis kiinnitettävä huomiota myös entisten työntekijöiden tyytyväisyyteen ja osattava käsitellä asia niin, että entiselle työntekijälle jää poislähdön jälkeen hyvä mieli ja positiivinen kuva yrityksestä.

Osa-aikainen ja päätoiminen markkinoija eroavat toisistaan työtehtäviensä puitteissa, mutta molemmat ovat yhtä tärkeitä yrityksen suhteiden ja imagon luomisessa. Markkinointivastuu ei kuulu siis yksinomaan myynti- ja markkinointiosastolle. Melkein jokainen yrityksen työntekijä vaikuttaa suorasti tai epäsuorasti asiakassuhteisiin. (Gummesson, 2004, 110.)

BarBros on saanut hyvän alun liiketoiminnalleen Porin ja Satakunnan alueella suhteidensa avulla, joka on luonut asiakastyytyväisyyttä ja yrityksen palveluiden uusintaostoja. Suhteet ovat olleet lähinnä henkilökohtaisella pohjalla tehtyjä suhteita omistajien aikaisemmista työnsuorituspaikoista ja niiden kautta luoduista kontakteista. Myös operatiivisella tasolla toimivat suorittajat, eli henkilöstö jota vuokrataan, ovat luoneet omalla panoksellaan asiakastyytyväisyyttä tietotaidollaan ja BarBros onkin selvinnyt vain muutamilla vähäisillä reklamaatioilla.

## 9.2 Suhde 5: Palvelutapaaminen: asiakkaan ja palvelun toimittajan välinen vuorovaikutus

Päätoiminen markkinoija on suuressa roolissa luoden ja kartoittaen suhteita ja kontakteja, mutta asiakaskontakteissa osa-aikaiset markkinoijat ovat kuitenkin suuressa vastuussa. Kontakteja ei ole ainoastaan asiakkaan ja myyntihenkilöstön välillä, vaan markkinoinnissa asiakkaalla on palvelun tuotannon ja toimituksen aikana lukuisia kontakteja myös kenttätöitä tekeviin henkilöihin. Edellä mainituksa tilanteessa puhutaan vuorovaikutteisista kontakteista, jossa asiakas ja toimittaja luovat arvoa yhdessä. Asiakkaan ja palvelun toimittajan välistä vuorovaikutusta kutsutaan palvelutapaamiseksi tai totuuden hetkeksi. (Gummesson, 2004, 110.) Asiakkaan näkökulmasta katsottuna edellä mainittuun tapaamiseen voidaan sisällyttää seuraavat vuorovaikutuksen suhteet:

- Vuorovaikutus palvelun toimittajan asiakaspalveluhenkilöstön ja asiakkaan välillä. Puhutaan asiakkaan osallistumisesta palvelun tuottamiseen, eli asiakkaasta tulee kanssatuottaja jolloin tuotannon ja toimituksen laatu

varmistuu. Esimerkkitilanne voisi olla vaikka lentoemännän ja matkustajan välinen vuorovaikutus jossa matkustajan on saavuttava lähtöportille jotta lentoemäntä voi tuottaa palvelua matkustajalle.

- Asiakkaiden välinen vuorovaikutus, jossa asiakkaat tuottavat palvelun osittain yhdessä. Yrityksen vastuu on tuottaa houkutteleva henkilöstö, ympäristö ja järjestelmä asiakkaille jossa he voivat olla palvelun tuottajia. Yökerho on oiva esimerkki tähän vuorovaikutukseen. Palvelun toimittaja luo puitteet ja mahdollisuudet pitää hauskaa ja tanssia jossa asiakkaat tekevät hauskanpidon ja tanssimisen osuuden, jolloin yrityksen ydinpalvelu tulee tuotetuksi.
- Vuorovaikutus palvelutilassa, asiakkaan ja palvelun toimittajan tuotteiden ja fyysisen ympäristön välillä. Fyysinen ympäristö on tärkeä imagon luoja. Esimerkiksi päivittäistavarakaupan ohjaratkaisu ja pysäköintimahdollisuudet ovat osatekijöitä asiakkaiden käyttäytymiseen.
- Asiakkaan ja toimittajan palvelujärjestelmän välinen vuorovaikutus. Palvelujärjestelmän tulee olla käyttäjäystävällinen ja opastava jolloin asiakas kokee järjestelmän käyttäjäystävälliseksi ja kokee palveluntuottajan mieluisaksi. Tällainen tilanne on esimerkiksi pankin ja asiakkaan välinen suhde pankkijärjestelmissä. (Gummesson, 2004, 111–113.)

Edellä mainittujen suhteiden perusteella voidaan todeta, että asiakkaat ovat kansatuottajia jolloin heitä tulisi kohdella yrityksen osa-aikaisina työntekijöinä. Palvelutapaamiset ja palvelukokemukset, joista asiakkaalle jää hyvät muistot rohkaisee asiakasta puhumaan yrityksestä hyvää jolloin se luo yritykselle markkinointi- ja myyntimahdollisuuksia lisää.

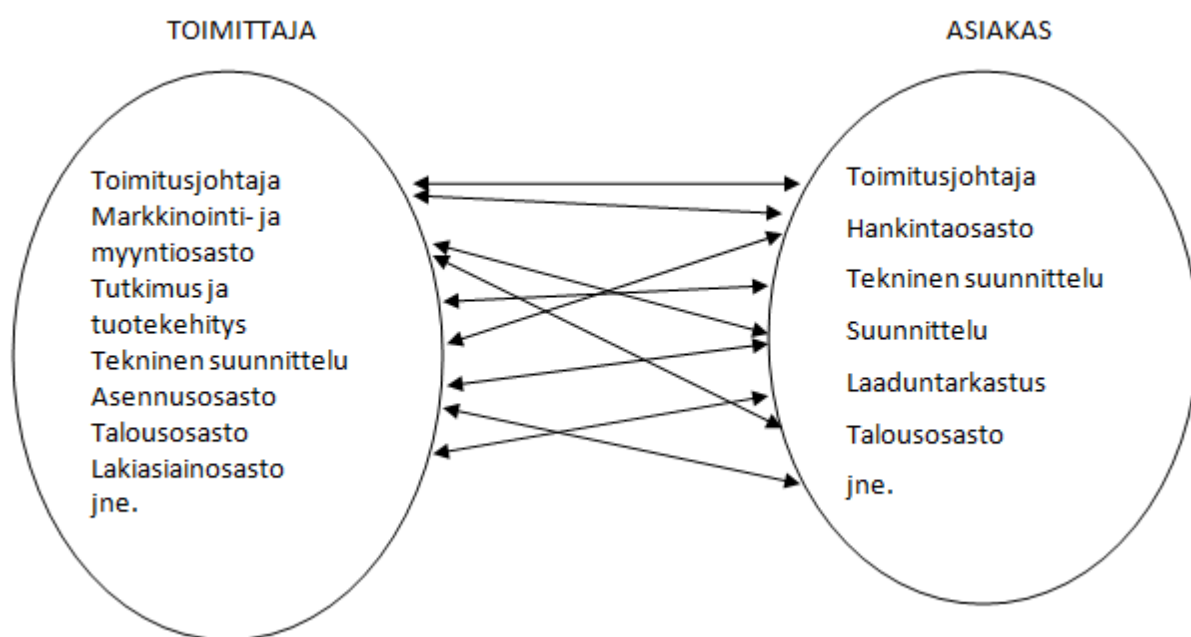
Jotta yritys kykenisi vaikuttamaan asiakkaidensa osallistumistyyliin, on sen selvitettävä mitkä tilanteet vaikuttavat asiakassuhteeseen ja miten he pystyvät hoitamaan tilanteet niin, että suhteet asiakkaisiin lujittuvat ja säilyvät. Lähtökohtana palvelun onnistumiselle on asiakkaiden näkemykset ja käyttäytymismallit joka on otettava huomioon yrityksen toiminnassa.

BarBrosin räätälöidessä palvelunsa aina asiakkaan toiveiden mukaisesti ja asiakasta parhaiten palvelevaan konseptiin hoitaa se edellä mainittuja suhteita mel-

keinpä moitteettomasti. BarBros:in palvelut voitaisiin nähdä nimenomaan palveluina jotka tuotetaan yhdessä asiakkaan kanssa, varsinkin silloin kun kyse on henkilöstön vuokrauksesta. Henkilöstön on oltava sopeutuvaista asiakkaan toimintamalleihin joka helpottaa yhteistyötä ja tuo uusintaostoja. BarBros:in tarjoama henkilöstö tekee siis samaa työtä kuin asiakkaan oma henkilöstö, jolloin se tuottaa asiakkaansa palveluita yhdessä asiakkaan kanssa.

### 9.3 Suhde 6: Monipäinen asiakas ja monipäinen toimittaja

Aikaisempien suhteiden kohdalla on jo mainittu miten toimittajan ja asiakkaan välinen suhde ei koostu vain heidän välisestä vuorovaikutuksesta, vaan palvelutilanteessa osallisia voi olla useampia, jolloin muodostuu yhä monimutkaisempia verkostoja. Ostoprosessi ei ole ainoastaan kahden välinen kauppa, vaan siihen osallistuu toimittajan ja asiakkaan puolelta useita eri yksilöitä. Kuvio auttaa hahmottamaan miten myyjän ja asiakkaan välinen suhde voi muuttua monipäiseksi:



Monipäisen asiakkaan ja monipäisen toimittajan väliset suhteet (Gummesson, 2004, 120.)

Liiketoiminnassa ja kaupanteossa saattaa siis olla mukana useita työntekijöitä, sekä ostajan että toimittajan puolelta. Tämä suhde ei kuitenkaan koske BarBros:ia, koska yritys on vielä suhteellisen pieni ja kontaktit hoidetaan pitkälti omistajien eli johdon välityksellä.

#### 9.4 Suhde 7: Suhde asiakkaan asiakkaaseen

Monet tuotteet ja palvelut kulkevat monen vaiheen kautta ennen kuin ne päätyvät loppukäyttäjälle. Näiden vaiheiden sekaan mahtuu monia eri yrityksiä ja organisaatioita joilla on jonkinlaisia kontakteja eli suhteita toisiinsa. Toiset suhteet ovat läheisempiä ja toisen taas hyvinkin kaukaisia. Tällaisten suhteiden myötä ongelman sattuessa eteen tapahtuu ketjureaktio. Yritysten on otettava toiminnassaan huomioon myös asiakkaan asiakas. On ymmärrettävä, että jos toimitus ei saavu ajoissa asiakkaan toiminta vaikeutuu, jolloin se heijastuu myös asiakkaan oman asiakkaan toimintaan.

Kuluttaja on tämän toimitusketjun päätepiste. Alkupään eli toimittajan on huomioitava myös toisten toimittajien liiketoiminta jotta tämä suhdeverkosto onnistuisi. Gummessonin mukaan olemme siirtymässä yritysmarkkinoinnista kulutusmarkkinointiin, jolle on ominaista, että asiakkaana on kuluttaja eikä jonkun toisen toimittaja. Ostaja ja kuluttaja voivat olla sama henkilö. Siksi suhdemarkkinoinnissa korostetaan kaksisuuntaisia suhteita. Vaikka ajatellaan että kuluttaja on ketjun päätepiste, on kuluttamista ja tuotantoa tarkasteltava myös eräänlaisena kiertona jossa ei ole päätepidettä. On siis huolehdittava kierron jatkuvuudesta siinä missä kierron päättämistäkin. Gummesson painottaa, että markkinoinnillisesti on järkevää auttaa omia asiakkaitaan auttamaan omia asiakkaita, jotta kierto onnistuisi ja liiketoiminta olisi sujuvaa.

Toimeksiantajayrityksen kohdalla suhde asiakkaan asiakkaaseen toteutuu jo pelkästään toimittamalla tarvittava henkilöstö paikalle oikeaan aikaan. Tämä palvelun tarjonta auttaa BarBros:in asiakasta palvelemaan omia asiakkaitaan paremmin ja tehokkaammin, tuoden asiakasyritykselle liiketaloudellista hyötyä ja asiakasyytyväisyyttä.

#### 9.5 Suhde 8: Läheinen tai etäinen suhde

Jokaisen suhteen kohdalla on tähän mennessä puhuttu vuorovaikutuksesta ja sen tärkeydestä. Usein oletetaan, että markkinointitutkimukset antavat vedenpitävää

tietoa asiakkaista ja markkinointitoimintojen vaikutuksista asiakkaisiin. On kuitenkin muistettava, että vaikka tutkimusten avulla saadaan tietoa asiakkaiden ostokäyttäytymisestä, ei se kuitenkaan auta luomaan vuorovaikutusta heihin, joka on Gummessonin mukaan markkinointiosaamisen tärkein yksittäinen lähde. Markkinatutkimukset täydentävät tietoja joita saadaan luontevasti asiakassuhteista, vuorovaikutuksesta ja aktiivisen pohdinnan kautta, mutta ne eivät kuitenkaan ole markkinointitiedon ensisijainen lähde.

Suhde asiakkaaseen voi olla läheinen tai etäinen. Läheisessä suhteessa yhteydenpidon tunnusmerkkejä on välittömyys ja läheisyys. Etäisessä suhteessa taas ollaan hyvin epäsuoria ja persoonattomia. Yritysten on pohdittava omat toimintatapansa asiakkaidensa suhteen, kehen on järkevää pitää läheistä suhdetta ja minkä asiakkaan kohdalla pelkkä etäinen suhde riittää suhteiden ylläpitoon. Mitä etäämpänä asiakas on ymmärryksensä kanssa toimittajasta sitä vähemmän hän ymmärtää toimittajan organisaatiosta ja sitä kyynisempi suhde on. Läheisen suhteen kohdalla taas asiakas on ainakin jossain määrin mukana toimittajan organisaation toiminnassa ja täten myös sosiaalinen ja henkinen välimatka toimittajan ja asiakkaan välillä vähenee ja asiakas muodostaa vahvemmat suhteet toimittajaan jossa yhtenä tekijänä on molemminpuolinen luottaminen. Muuttuvilla markkinoilla on jatkuvasti seurattava asiakkaiden käyttäytymistä ja otettava huomioon heidän näkemyksensä harjoittamalla jatkuvaa yhteydenpitoa ja empaattisuutta asiakaskuntaa kohtaan. (Gummesson, 2004, 131–137.)

BarBros:in jokainen asiakassuhde on läheinen, koska se perustan yrityksen mainostamalle palvelulle, räätälöidä palvelunsa aina asiakkaan näköiseksi. Tämä vaatii läheisiä suhteita asiakkaaseen, jotta tiedetään miten voidaan parhaiten tuottaa sellaisia palveluita joita he toiminnassaan tarvitsevat. Toki myös BarBros:in asiakassuhteissa on eroja, ja joitakin asiakassuhteita pidetään tärkeämpinä kuin toisia ja se vaikuttaa myös läheisyyteen. Luottamuksen luominen asiakkaisiin on ollut tärkeä tekijä varsinkin yrityksen alkumetreillä, mutta toki se on tärkeässä asemassa edelleen yrityksen selviytymisen kannalta. Siksi BarBros panostaakin toiminnassaan suhteiden tärkeyteen ja niiden läheisyyteen, koska sen on kyettävä differoimaan palvelunsa ja suhteensa asiakkaisiin voidakseen kilpailla valtakunnallisiksi laajentuneiden muiden henkilöstövuokraus yritysten rinnalla.

## 9.6 Suhde 9: Suhde tyytymättömään asiakkaaseen

Liiketoiminnassa tulee aina väistämättä eteen myös tyytymättömiä asiakkaita. Suhdemarkkinoinnin ollessa kyseessä ei pelkkä rahallinen korvaus riitä vahinkojen kattamiseen, vaan on kyettävä korjaamaan myös suhde asiakkaaseen ja lujitettava sitä. Asiakaskunta on liiketoiminnassa aina rajallinen ja siksi onkin pidettävä huolta suhteista ja asiakastyytyväisyydestä. Asiakkaan ollessa tyytymätön hän voi aina vaihtaa kilpailevaan yritykseen, sekä pahimmassa tapauksessa puhua suunsa puhtaaksi entisen toimittajansa liiketoiminnasta ja tuottaa täten huonoja vaikutteita entisen toimittajansa imagolle. Niin sanottu ”puskaradio/viidakkorumpu” on ollut ja on edelleen yksi vaikutusvaltaisimmista markkinointikeinoista, niin hyvään kuin huonoon suuntaan ja asiakkaat toimivat tämän markkinointikanavan sanansaattajina.

BarBros:in tärkeimpänä markkinointikanavana toimina nimenomainen puskaradio on asettanut yrityksen asemaan jossa sen on tarkasti huolehdittava asiakastyytyväisyydestä, koska sen epäonnistuessa tieto leviää nopeasti myös muiden korviin. Puskaradio toimii myös negatiivisen tiedon välittäjänä.

Palvelualalla asiakaspalveluhenkilöstöllä on rajalliset resurssit kohdella tyytymättömiä asiakasta. Kohtelu riippuu vahvasti asiakaspalvelijasta, mutta myös yrityksen organisaatiokulttuurista. Useimmiten virheiden korjaus ja reklamaatioiden käsittely on päätetty jo palvelua ja tuotetta tehdessä ja päätösvalta on organisaation johdolla. Asiakaspalvelija itse ei voi tehdä tyytymättömän asiakkaan suhteen muuta kuin sen johon hänelle on annettu lupa ja valmiudet, ylempi taho organisaatiosta päättää korvauksista ja menettelytavoista. Varsinkin pienempien yritysten kohdalla tulisi organisaation johdon olla se joka vastaa tyytymättömälle asiakkaalle, koska tämä saa asiakkaan tuntemaan itsensä huomatuksi ja tärkeäksi, jolloin myös hänen luottamuksensa on helpompi palauttaa.

BarBros:in operatiivisella tasolla toimiville henkilöille, eli kenttätöntekijöille ei ole annettu valmiuksia toimia reklamaatioiden käsittelyssä, joten reklamaatiot hoidetaan yrityksen johdossa, jolloin kenttähenkilöstön valmiudet vastaanottaa reklamaatioita on huonot. Asiakastyytyväisyyden parantamiseksi olisi hyvä antaa



kenttätöntyöntekijöille myös valmiudet vastaanottaa ja osittain käsitellä tulevia reklamaatioita, jonka avulla saataisiin mahdollisesti parannettua asiakastyytyväisyyttä. Yrityksen johdolla on jo hyvät suhteet vakinaisiin työntekijöihinsä, mutta tärkeää olisi myös antaa heille enemmän vastuuta ja tietoa käsitellä reklamaatioita, jotta niiden hoitaminen alkaisi jo operatiivisen tason kohdalla.

Pelkkä reklamaation oikein hoitaminen ei tuota luottamusta ja onnistumista. Virheistä on otettava oppia ja varmistettava myös kenttätöntyöntekijöiden tarpeellisen tiedon saanti, jotta tulevaisuudessa hekin voisivat hoitaa tehokkaasti reklamaatiotilanteet. Reklamaatioiden laadukas käsittely lujittaa suhdetta asiakkaaseen ja joskus se jopa vahvistaa suhdetta paremmaksi kuin se oli. (Gummesson, 2004, 137–144.)

#### 9.7 Suhde 10: Monopolisuhde: Asiakas tai toimittaja vankina

Monopolilla tarkoitetaan tässä yhteydessä mitä tahansa osapuolta jolla on valtaa suhteen toiseen osapuoleen nähden, toinen osapuoli on siis riippuvainen toisen osapuolen toiminnasta. Monopolitilanne saattaa muodostua toisen osapuolen empaattisuuden puutteesta, ahneudesta tai tavaksi muodostuneen toimintatavan vuoksi. Monopolisuhde voi muodostua kahden yrityksen välille, mutta se voi muodostua myös yritysten ja julkisten virastojen välille jolloin julkiset virastot ottavat etuoikeuden tehdä autoritäärisiä päätöksiä joka vaikuttaa yritysten toimintaan. Tällaiset päätökset ovat useimmiten juridisia päätöksiä. (Gummesson, 2004, 145–151.)

#### 9.8 Suhde 11: Asiakas ”Jäsenenä”

Jäsenyys tulee kyseeseen liiketaloudessa, kun asiakas halutaan sitoa vahvemmin yrityksen toimintaan ja organisaatioon. Halutaan siis vahvempaa asiakasuskollisuutta ja lujittaa pitkäaikaisia suhteita entisestään tai luoda uusia pitkäaikaisia suhteita ”jäsenyyden” avulla. Jäsenyyksiä on erilaisia ja niihin saattaa liittyä tiettyjä

vaatimuksia jäsenyyden tarjoajan toimesta. Esimerkiksi yökerhon jäsenyys saattaa olla vain yhden illan jäsenyys ilman maksuja tai vaatimuksia, mutta golf-kerhon jäsenyys saattaa maksaa asiakkaalle tuhansia euroja vuodessa ja jäsenyys on pitempiaikaista.

Jäsenyys antaa myöntäjätaholle oivan mahdollisuuden asiakassuhteiden tehokkaaseen hallintaan. Asiakkaan jäsenyys tarjoaa myös yrityksille erinäisiä etuja joita ovat muun muassa asiakassuhteen säilyttämisen edistys, kattavamman tiedon saanti asiakkaista, liittoutumisia kilpailijoiden kanssa jolloin seuraa yhteistyötä, verkostoitumista ja sitä kautta suhteita myös kilpailijoihin. Asiakkaan jäseneksi ottaminen ei ole siis pelkästään tiedonkeruun paranemista, vaan se auttaa luomaan suhteita kilpailijoihin ja muihin samoilla markkinoilla toimiviin tahoihin, sekä se sitouttaa asiakkaita molemminpuoliseen luottamussuhteeseen. (Gummesson, 2004, 152–156.)

Vaikka toimeksiantajayrityksellä on hyvät suhteet asiakkaisiinsa ja uusintaostojen määrä on hyvä, ei sillä silti ole varsinaista jäsenyyspolitiikkaa. Asiakkaiden säilyttäminen on hoidettu hyvien suhteiden ylläpitämisellä, eikä suhteita kilpailijoihin-kaan ole luotu, koska sen on nähty pienentävän yrityksen markkinarakoa ja näin ollen se saattaisi johtaa asiakkuuksien menettämiseen.

## 9.9 Suhde 12: Sähköinen Suhde

Toisella nimellä sähköisiä suhteita kutsutaan e-suhteiksi ja ne kattavat tietotekniikkaan perustuvat suhteet, verkostot ja vuorovaikutuskanavat. Sähköisten suhteiden yhteydessä tarkastellaan niiden vahvuuksia ja heikkouksia. Nämä suhteet ovat kuitenkin jokapäiväistä elämäämme ja yritysten yksi keino asiakassuhteiden hallinnassa. eCRM eli asiakkuuksien sähköinen hallinta on yksi uuden talouden trendikäisyyksistä. Sen ytimenä ovat suhteet, verkostot ja vuorovaikutus, aivan kuten suhdemarkkinoinnissakin.

Maailmalle noin 20 vuotta sitten ponnahtanut verkkomaaailma, jonka tunnemme myös nimellä Internet, on uudistanut yritystoimintaa monella taholla. Internet nähdään suhteiden sähköisenä verkostona joka yhdistää markkina- mega- ja nanosuhteet. Internet on siis koko suhdemarkkinoinnin laajan verkoston yhdistäjä. Alussa Internetin välityksellä liikkui lähinnä vain informaatiota – sähköisiä esitteitä ynnä muita informaatiota tarjoavia pohjia. Nykyään oston ja myynnin markkinat ovat tulleet jäädäkseen Internetiin joka tarjoaa myös elämysten ja sosiaalisten kontaktien ylläpitämisen. Internetin laajenemisen ja kehityksen myötä markkinat ovat tulleet mahdollisiksi missä vain ja koska tahansa. E-maailma on auki ympäri vuorokauden.

Vuorovaikutus ei enää rajoitu face-to-face kontakteihin tai puhelimen väliseen kommunikointiin, Internetin välityksellä hoidetaan yhä useampia kontakteja ja muodostetaan uusia suhteita, niin asiakkaat keskenään kuin palvelun tarjoajat ja asiakkaatkin. Gummesson toteaa teoksessaan, että jos yritys ei osallistu e-maailman saloihin tippuu se automaattisesti markkinoilta. IT luo yrityksille mahdollisuuden luoda uusia markkinoita, suhteita ja rooleja ja siksi se saa suhdemarkkinoinnissa niin merkittävän aseman. Teknisesti E-suhteet ovat etäsuhteita, mutta oikealla tavalla niitä käsiteltäessä ja ymmärtäessä niistä voi muodostua uudenlaisia läheisiä suhteita.

BarBros:in toiminnassa sähköiset suhteet ovat kiinteästi mukana. Sähköposti, globaali Facebook sekä yrityksen Internet sivut toimivat yhteydenottokanavina tarjoten myös tietoa yrityksen toiminnasta ja palveluista. Yrityksen johdon kiireisten aikataulujen vuoksi on heidän myös turvauduttava etäisempään sähköiseen yhteydenpitoon. Vaikka yritys pyrkii läheisiin suhteisiin, ovat face-to-face tapaamiset liika aikaavievää puuhaa varsinkin yrityksen nykyisillä resursseilla.

Toimiessaan oikein IT parantaa yritysten toimintakykyä ja alentaa kustannuksia asiakaskontaktien suhteen. Vaikka se tuo mahdollisuuden soveltaa uutta tietoa nopeasti ja auttaa pysymään alati muuttuvien hektisten markkinoiden parissa, tuo se myös eräänlaisia ongelmia tullessaan. Suurin näistä kompastuskivistä on huiputekniikan ja ihmisläheisyyden yhdistäminen (high tech, high touch). On osattava yhdistää tekniikan aineelliset ihmeet ja ihmisluonnon henkiset vaatimukset.

(Gummesson, 2004, 156–159. Naisbitt, 1982, 42.) Tämän vuoksi globaali yhteydenpitokanava Facebook onkin tuonut BarBros:ille hyvät puitteet olla ihmisläheisempi, koska suurin osa asiakkaista sekä henkilöstöstä käyttävät Facebookin tuomia mahdollisuuksia tiedonhankintaan ja suhteiden ylläpitämiseen.

#### 9.10 Suhde 13: Parasosiaaliset suhteet: suhteet symboleihin ja asioihin

Suhteet voivat olla muitakin kuin ihmisten välisiä suhteita. Kun puhutaan suhteesta johonkin muuhun kuin toiseen ihmiseen kuten asiaan, esineeseen tai symboliin, kutsutaan sitä parasosiaaliseksi suhteeksi. Miellämme aina yritykselle jonkin näköiset kasvot tai symbolin. Symbolin kohdalla puhumme yleensä logosta eli yritykseen kiinteästi liittyvästä kuvasta/kuviosta josta tunnistaa yrityksen. Esimerkiksi Adidaksen kolme raitaa on ihmisten mieleen pinttynyt logo joka yhdistää kolme raitaa automaattisesti Adidakseen. Kuitenkaan pelkkä logo ei luo yrityksen sielua, eli ihmisten mielikuvaa yrityksestä ja sen toiminnasta. Vaikka suhteemme yrityksiin ovatkin usein persoonattomia, ovat ne kuitenkin tärkeitä, koska ne välittävät meille tietynlaisen imagon.

Yrityksen imagon luonnissa on kiinteästi myös yrityksen brändi, joka voi olla logo, slogan, lyhenne tai jopa ihminen tai kasvot. Viime vuosikymmenen aikana brändien ja brändi-identiteettien merkitys on kasvanut. Brändi edustaa itsessään yritystä, se miten tyytyväisiä asiakkaat ovat ja mitä mielikuvaa yritys herättää on nimenomaan kiinni yrityksen brändistä. Puhutaan siis, että brändistä on tullut yrityksen liikearvo jota se edustaa, brändin avulla yritys on luonut itselleen identiteetin jolle luodaan vahvat mielikuvat. (Gummesson, 2004, 171.)

Yritykset pyrkivät luomaan vahvan brändin jonka kautta yritys on tunnettavissa asiakkaiden keskuudessa. Jotkut yritykset ovat onnistuneet luomaan niin vahvan brändin, että sitä käytetään yleisnimityksenä tuotteelle. Esimerkiksi Suomessa hyvänä esimerkkinä on Topz-puikko, joka siis on vanupuikko, mutta Topz on tietyn vanupuikkojen valmistajan nimi ja täten olemme mieltäneen vanupuikon Topz-puikoiksi, joka on siis arkikielessä käytetty nimitys vanupuikoille.

Yritysten imagot ja brändit eivät ole uusia asia markkinoilla, mutta kiinnostus niitä kohtaan on suurempi kuin koskaan. Joidenkin yritysten kohdalla voidaan puhua jopa suhdebrändeistä jonka vuoksi parasosiaaliset suhteet kuuluvat olennaisesti suhdemarkkinoinnin piiriin. Jotkut brändit ovat niin tunnettuja globaalisesti, että niistä on tullut kansainvälinen kieli joka tunnetaan ja ymmärretään laajemmin kuin englannin kieltä. (Gummesson, 2004, 178.)

Toimitsijayrityksen kohdalla näkisin tässä parasosiaalisessa suhteessa puutteita, koska se ei ole vielä onnistunut luomaan niin sanottuja kasvoja yritykselle. Selvää BarBros:in logoa tai slogania ei ole luotu ja se on johtanut BarBros:in tunnettuuteen vain tietyissä piireissä. Toki nämä tietyt piirit ovat juuri se osa-alue joka kattaa suurimman osan asiakaskunnasta, mutta uusasiakashankinnassa on osattava katsoa myös oman alan ulkopuolelle.

Toisena kompastuskivenä tässä suhteessa näkisin BarBros:in omistajien osallisuuden Porin yöelämää virkistyttämään perustetun Soman, joka on vienyt sekä aikaa että resursseja yrityksen omistajilta ja sitä kautta heijastanut sen toimintaan ja tunnettuuteen. Vaarana Soman ja BarBros:in välillä on se, että ne sekoitetaan toisiinsa, jolloin BarBros saa vähemmän tunnettuna yrityksenä Soman kasvot, joka poikkeaa BarBros:ista huomattavasti, vaikka onkin kyse ravintola-alasta.

#### 9.11 Suhde 14: ei-kaupallinen suhde

Ei-kaupallinen alue kattaa markkinoinnin alueesta yllättävän ison osan. Siihen ei kuitenkaan kiinnitetä läheskään niin paljon huomiota kuin kaupallisen markkinoinnin alueeseen, jossa tavoitteena on voitto. Voittoa tavoittelemattomia organisaatioita on lukuisia markkinoilla ja niissä harjoitetaan pääasiallisesti ei-kaupallista palvelutoimintaa. Tällaisia organisaatioita on esimerkiksi julkishallinnolliset toiminnot, kerhotoiminnot ja vapaaehtoistyö.

Ei -kaupallisen suhteen ongelmakohtana on se, että se koetaan usein ilmaiseksi palveluksi ja siksi niille ei osata antaa samanlaista arvoa kuin kaupallisen markkinoinnin puolella. Esimerkiksi koulutus tai terveydenhuolto on julkishallinnollisia

palveluja suomessa. Toinen palvelu ei-kaupallisissa suhteissa on julkishallinnon elinten vallankäyttö. Markkinoinnillisen ja taloudellisen tasapainon kannalta ei-kaupallinen suhde on erittäin tärkeä, koska se mitä ei voida hoitaa markkinamekanismien välityksellä hoidetaan julkishallinnon voimin, jonka vuoksi meillä on vapaaehtoistoimintaa ja muita julkishallinnollisia niin sanottuja ”ilmaisia” palveluita.

#### 9.12 Suhde 15: Vihreä suhde

Vihreä suhde on noussut yhä enenevässä määrin yritysten toimintaan, koska sen on nähty olevan kustannustehokasta toimintaa. Vihreä suhde käsittää yrityksen tapaa käsitellä ympäristö- ja terveysasioita tarjonnassaan ja solmia suhteita yhteisöihin. Yhteiskuntavastuu ja eettisyys kuuluvat vihreään suhteeseen. Gummesson toteaa teoksessaan, että vihreästä markkinoinnista on tulossa yksi markkinoinnin oppisuunta ja yhä useammat ovat tajunneet että toimeen on pakko tarttua ennen kuin on liian myöhäistä.(Gummesson, 2004, 184.)

Suhteiden solmiminen viranomaisiin, ympäristönsuojelujärjestöihin ja tiedotusvälineisiin ja suhteiden vaaliminen voi nykypäivänä auttaa markkinoinnissa ja luoda paremman imagon yritykselle. Niin kuluttajat kuin yrityksetkin ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa ympäristön kanssa. Siihen ei välttämättä kiinnitetä niin paljon huomiota tai ei ymmärretä, että jopa valitessamme päivittäistavarakaupoissa päivän illallistarvikkeita, vaikutamme luontoon ja hyvinvointiimme. Nykypäivän trendinä ovatkin enenevässä määrin funktionaaliset elintarvikkeet, eli terveydellisiä vaikutuksia sisältävät elintarvikkeet. Kuluttajat ovat myös tietoisempia elintarvikkeiden pakkausmateriaaleista ja suosivat usein luontoystävällisiä materiaaleja. (Gummesson, 2004, 185–187.)

BarBros:in toiminnassa ei näy ”vihreyttä”, jonka vuoksi se saattaa olla tietyille asiakkaille ratkaiseva tekijä olla valitsematta yrityksen palveluja. Pohdinnan kohteeksi nouseekin, että onko järkeä panostaa myös ”vihreyteen” yrityksen toiminnassa, toisiko se lisäarvoa palveluille tai uusia asiakkaita.

### 9.13 Suhde 16: Juridinen suhde

Viralliset säännökset ja instituutiot jotka vaikuttavat markkinoinnin tasapainoon löytyvät osittain juridisesta suhteesta. Juridisella suhteella on kolme tavoitetta: ennaltaehkäisy, laaduntarkastus ja kiistojen selvittäminen sekä manipulointi. Edellä mainituista tavoitteista ensimmäistä käytetään väärinkäsityksien välttämiseksi ja sitä vastaan että sopimuspuoli ei täytä velvoitteitaan. Suhteiden ollessa hyvät osapuolten kesken pelkkä neuvottelu auttaa yleensä ongelmatilanteissa, eikä silloin tarvitse ryhtyä sen suurempiin juridisiin toimenpiteisiin. Aina ei kuitenkaan ole mahdollista sopia jolloin tarvitaan kiistojen selvittelyn taitoja, tällöin on turvaututtava juridiseen suhteeseen joka on usein oikeusmenettely. (Gummesson, 2004, 195–196.)

Juridisiin suhteisiin liittyy kiinteästi myös eettisyys. Suhdemarkkinoinnissa painotetaan nimenomaan toimivia suhteita jonka avulla muodostetaan toimivia verkostoja ja taataan liiketoiminnallinen tulos. Markkinoinnin maailmassa on kuitenkin paljon vilpillisyyttä jossa heikompaa osapuolta käytetään röyhkeästi hyväksi. Tällainen on yleisintä kertamyyntimarkkinoinnissa, jolloin toinen osapuoli on heikossa asemassa verrattuna toiseen osapuoleen. Tällaisen tilanteen tullessa kyseeseen, kierretään usein lakeja tai löydetään sopiva porsaanreikä joka auttaa vahvempaa osapuolta epäeettisessä toiminnassaan. (Gummesson, 2004, 196–203.)

### 9.14 Suhde 17: rikollisverkosto

Rikollisverkostoja on kaikkialla ja ne vaikuttavat asiakassuhteisiin monilla markkinoilla. Järjestäytyneet rikollisverkostot ovat jo levinneet julkishallinnon joka tasolle kuin myös laillisiin yrityksiin. Tällaisten verkostojen perustana on yleensä etnisyys ja ne kietoutuvat tiukasti joihinkin sukuihin. Nämä verkostot vaikuttavat markkinoinnin maailmassa niin suhteisiin kuin taloudellisiin toimivuuksiin.

Rikollisverkostot kuuluvat suhdemarkkinointiin, koska ne muodostavat keskenään suhdeverkostoja harjoittaessaan rikollista liiketoimintaa ja toiseksi ne haittaavat laillisten markkinavoimien toimintaa tietyillä alueilla. Rikollisverkostojen koostu-

essa useimmiten suvusta on sen suhdeverkostot erittäin vahvat. Vahvojen siteiden myötä taataan myös toimivuus markkinoilla, oli sitten kyseessä laillinen tai laitton liiketoiminta. (Gummesson, 2004, 203 – 212.)

## 10 MEGASUHTEET

### 10.1 Suhde 18: Henkilökohtaiset ja sosiaaliset verkostot

Henkilökohtaisen suhteet luovat yrityksille ja liike-elämään hyvin vakaan pohjan. Organisaatioiden markkinointi- ja myyntiosastot, sekä ylin johto pitävät yllä suhteita ja sitä kautta luovat sosiaalisia verkostoja. Tämä on näiden edellä mainittujen tahojen yksi tärkeimmistä tehtävistä yrityksen liiketoiminnassa. Nämä sosiaaliset verkostot eivät yksinään muodosta liike-elämän menestystä, mutta niillä on suuri merkitys kun puhutaan yrityksen markkinaraosta ja sen suhdeverkostoista. Vaikkakin henkilökohtaiset verkostot ovat yleensä lähtöisin muualta kuin liike-elämästä, saattaa ne silti muodostaa tärkeämpiä suhteita verrattuna liike-elämän suhteisiin.

Perhe, suku ja ystävät muodostavat henkilökohtaisia suhteita ja näiden pohjalte luodut suhteet ovat hyvin vakaita. Vakauden mukana tulee kuitenkin tietty hiljaisten ja kirjoittamattomien säännösten omaksuminen osaksi liiketoimintaa ja on myös kunnioitettava niitä. Verkoston hiljaisten sääntöjen noudattamatta jättäminen tai niiden kyseenalaistaminen saattaa ajaa yrityksen pois verkoston suosiosta jonka jälkeen sillä ei periaatteessa olisi enää mitään toimimisen mahdollisuutta liike-elämässä. Puhutaan, että megatason suhteet ovat tärkeimpiä suhdemarkkinoinnissa ja vasta onnistuneiden megasuhteiden luomisen jälkeen voi muodostua markkinasuhteita (Gummesson, 2004, 218–219.)

Vaikka henkilökohtaiset suhteet kuulostavat hienolta ja ainutlaatuiselta markkinointi- ja suhdekeinolta, on siinä myös huonot puolensa. Liike-elämä on julmaa ja



siinä pyritään aina paremmuuteen. Jatkuvasti muuttuva markkinoinnin maailma aiheuttaa yritysten fuusioita sekä joskus henkilöstön irtisanomisia. Tällainen tilanne, jossa henkilökohtaisia suhteita omaava henkilö irtisanotaan yrityksestä menettää usein asemansa mukana myös ystäviä, eli ihmisiä henkilökohtaisesta verkostostaan. Gummesson toteaa, että ”kun asema häviää, ystävätkin jättävät nopeasti uppoavan laivan”. Ei enää eroteta sosiaalisten ja ammatillisten suhteiden eroa vaan ne ovat niin vahvasti liitoksissa toisiinsa, että liike-elämän ongelmien noustessa esiin siirtyvät ne myös henkilökohtaisiin verkostoihin.

BarBros:in johdon suhteet joihinkin henkilöihin työntekijäsaralla kuin myös asiakkaidensa saralla saattaa jossakin vaiheessa tuottaa edellä mainittuja ongelmia koska yrityksen perusteet on pitkälti luotu näiden suhteiden kautta. Nämä suhteet ovat siis toimineet BarBros:in markkinoille tulon kannalta vitaleina tekijöinä.

10.2 Suhde 19: Megamarkkinointi: Todellinen ”asiakas” saattaa löytyä muualta kuin markkinoilta

Megamarkkinointi käsitteenä tarkoittaa varsinaisten markkinoiden yläpuolella olevaa markkinoinnillista toimintaa. Markkinataistelun alkupää on aina megamarkkinoissa, eli markkinoille pääsyssä. Vasta kun markkinoiden niin sanottu megapää on tehty, eli kenelle ja tarjonta kohdistetaan, on mahdollista mennä mukaan markkinoinnin maailmaan.

Megamarkkinat koskevat yleisimmin sellaisia yrityksiä jotka tuottavat perusrakenteelle eli infrastruktuurille kuuluvia tavaroita ja palveluja, kuten sotilaallisia palveluita ja ydinvoimaloita. Tämä ei kuitenkaan sulje muita yrityksiä ulos megamarkkinoinnin alueelta, koska megamarkkinointi voi päteä yhtä hyvin mihin tahansa markkinointiin.

Lobbaus on yksi osa megamarkkinointia. Lobbauksella tarkoitetaan erilaisten eturyhmien pyrkimystä vaikuttaa päättäjiin ja poliitikkoihin. Tavoitteena on ryhmän asian ajaminen ja näkyvyyden kohentaminen yhteiskunnassa. (Baskin, O. &

Aronoff, C. 1992, 80.) Lobbausta on luonnehdittu päätösmarkkinoinniksi, paikaksi tai tilaksi jossa ostetaan ja myydään päätöksiä.

Megaverkostojen kautta yritykset pääsevät yhteiskunnan megaverkostoihin markkinointiverkostojen lisäksi. Jotta yritystoiminta kannattaisi ja se saataisi ihmisten tietoisuuteen, tarvitaan näyttämö jossa voi näytellä. Tässä yhteydessä megaverkostot toimivat näyttämöinä ja yritysten oma markkinointimix näytöksenä. Markkinointi on siis hyvin riippuvainen megasuhteista, koska ilman niitä ei ole paikkaa jossa tuoda itsensä esille. Megamarkkinat ja megasuhteet ovat hyvin laajoja verkostoja joissa on mukana liiketaloudellisesti voittoa hakevia yrityksiä, julkishallinnollisia tahoja, ei-kaupallista toimintaa ja niin edelleen. Edellä mainitut tahot eivät välttämättä ole suoraan yritysten segmentin alla ja potentiaalisia asiakkaita, siksi puhutaankin että asiakas saattaa löytyä muualta kuin markkinoilta. (Gummesson, 2004, 227–228.)

BaBros:in kohdalla asiakas saattaa löytyä muualtakin kuin oman alan markkinoilta, mutta tämän hetkisen tilanteen mukaan näkisin, että edellä mainittu suhde ei kuitenkaan koske yrityksen liiketoimintaa niin suurissa määrin, että siihen kannattaisi kiinnittää sen enempää huomiota. En kuitenkaan sulkisi sen soveltuvuutta kokonaan pois, koska se saattaa yrityksen markkinoiden kasvaessa tulla tärkeämpään asemaan.

### 10.3 Suhde 20: Liittoutumat muuttavat markkinamekanismeja

Osapuolten väliset virallisesti tai epävirallisesti sovitut organisoidut suhteet tunnetaan myös sanalla liittoutuma. Liittoutuman osapuolina voi oikeastaan olla mikä tahansa taho liiketoiminnassa asiakkaista kilpailijoihin. Nämä liittoutumat joita eri tahot luovat keskenään vaikuttavat markkinasuhteiden ja päivittäisten markkinointirutiinien yläpuolella, siksi ne on lueteltu megasuhteisiin.

Tarkastellaan liittoutumaa vaikka kilpailun puitteissa. Normaalissa tilanteessa yritykset kilpailevat keskenään, eli ovat toistensa vastapuolia, mutta liittoutumissa kilpailijat toimivat yhdessä. Liittoutumien laajuus ja kesto vaihtelee, sekä syyt

luoda niitä. Kilpailumarkkinoilla yritysten toimintaan vaikuttaa viisi toimijaa jotka ovat nykyiset kilpailijat, mahdolliset kilpailijat, korvaavia tuotteita tarjoavat kilpailijat, asiakkaat ja toimittajat. Näihin kilpailutekijöihin vaikuttaa taasen viisi kilpailutekijää jotka ilmenevät erilaisina vaikutustekijöinä liiketaloudessa. Suhdemarkkinoinnin lasein katsottuna nämä voidaan mieltää suhdetekijöiksi, koska ne saattavat saada yritykset liittoutumaan keskenään.

Kilpailutekijöiden vaikutuksesta erillään oleva yritysten välillä on vielä yksi sidos jonka pohjalta kaikki jäsenet toimivat samalla tavalla. Tätä sidosta kutsutaan hiltajaiseksi liittoutumaksi. Tällainen sidos on yleisesti muodostunut kun tietyssä toimialajärjestössä kehittyy yleisesti hyväksyttävä suhtautumistapa. Tämä tekee kilpailijoista kollegoja jotka suojelevat toisiaan ja omaksuvat vihamielisen asenteen muutoksiin markkinarakonsa menetyksen pelossa.

Liittoutumissa painostetaan osapuolten välistä luottamusta. Osapuolten on pidettävä toisiaan tasavertaisina kumppaneina jossa molemmat hyötyvät liittoutumasta. Ilman luottamusta osapuolet alkavat kilpailla keskenään ja liittoutuma alkaa rakoilla. Liittoutumille on ominaista että vain toinen osapuoli johtaa liittoutumaa tai osapuolille perustetaan erillinen yritys joille molemmat osapuolet ovat vastuussa toiminnastaan. Tärkeä on kuitenkin antaa kummallekin osapuolelle toimintavapaus jotta ne kykenevät toimimaan omilla markkinoillansa mahdollisimman tehokkaasti. (Gummesson, 2004, 232–234.)

Liittoutumien myötä syntyy valtavverkostoja jotka muodostavat osittain lukittuja markkinoita ja täten vaikuttavat markkinamekanismeihin. Suhdemarkkinoinnissa on kuitenkin hyvä hyödyntää sekä liittoutuman tuomia etuja että kilpailun tuomia haasteita, joten on tärkeää, että markkinoinnin maailma ei sulkeudu kokokaan kilpailijoilta liittoutumien myötä.

Liittoutumat ovat osa BarBros:in liiketoimintaa joita on luotu yrityksen johdon henkilökohtaisten suhteiden avulla. Tässä opinnäytetyössä en kuitenkaan sen tarkemmin liittoutumia mainitse, koska toimeksiantajayritys näkee liittoutumansa liikesalaisuudeksi.

#### 10.4 Suhde 21: Tietoon perustuva suhde

Tieto on yrityksen elinehto, koska se tarvitsee sitä kehittääkseen, tuottaakseen ja markkinoidakseen tavaroita ja palveluja. Tämä tiedon omaaminen tuo kilpailuvaltin yrityksille. Gummesson luettelee kolme tietoprosessia joita yrityksen toiminnassa on havaittavissa: ideointiprosessi, tuotantoprosessi sekä edustusprosessi. Tieto syntyy ideointivaiheessa jonka jälkeen tuotantoprosessi luo tiedon arvoa luoviksi prosesseiksi jonka jälkeen tuotettu palvelu tai tuote markkinoidaan asiakkaalle, eli edustetaan tuotetta. (Gummesson, 2004, 236.)

Tieto jakautuu kahteen osioon joilla on vaikutuksia suhteisiin. Tieto voi olla siirtyvää tai juurtunutta. Niiden ero on siinä, että siirtyvä tieto voi siirtyä paikasta toiseen, mutta juurtunutta tietoa ei kyetä niin helposti siirtämään, ja se on tunnettu myös terminä hiljainen tieto. Hiljaisen tiedon siirtämisen hankaluus on siinä, että se on usein työntekijän tiedoissa tai taidoissa, ei niinkään näkyvänä formaattina. Hiljainen tieto on yritykselle yksi tärkeimmistä kilpailutekijöistä ja se pyritäänkin säilyttämään yrityksessä suhteiden avulla.

Tietoon perustuvat suhteet ovat useimmiten huomattavasti lujempia kuin pelkkään tuotantoon kiteytyvät suhteet. Suhdemarkkinoinnin silmin tarkasteltaessa tietoon perustuva suhde on vuorovaikutusta horisontaalisesti sekä vertikaalisesti. Tätä kutsutaan verkoston osien dialogiksi jossa jokainen taho on vuorovaikutuksessa toisiinsa jotta jokainen kykenisi hyödyntämään jo olemassa olevaa tietoa ja tuottaa samalla myös uutta tietoa. Tämä tiedon vaaliminen yhdessä tuottaa kollektiivisia tietoisuuksia, eli yhteisen tietämyksen ja viisauden joka näkyy organisaatioiden toimintatavoissa. (Gummesson, 2004, 239–241.)

Konsultoinnin tarjoaminen tuo eräänlaisen tietosuhteen asiakkaisiin BarBros:in toiminnassa, mutta myös osaava ja koulutettu henkilöstö tuo tietojensa ja taitojensa myötä lisäarvoa ja pätevyyttä palveluille joita arvostetaan töiden suoritusolosuhteissa. Myös yrityksen järjestämät koulutukset tuovat lisää osaamista ja tietoa henkilöstölle ja on myös tätä kautta asiakkaille hyödynnettävissä. BarBros on ottanut toimintaansa hiljattain mukaan baarimikkokoulutuksen jossa koulutetaan yrityksen henkilöstöä, mutta myös halukkaita ulkopuolisia tahoja.

### 10.5 Suhde 22: Megaliittoutumat muuttavat markkinoinnin perusedellytyksiä

Megasuhteet muodostavat suhteiden tavoin myös liittoutumia, jolloin niitä kutsutaan megaliittoutumiksi. Mega-liite myös tässä yhteydessä tarkoittaa yritysten yläpuolella sovittavia liittoutumia jotka muuttavat niin toimialojen kuin kuluttajienkin elinolosuhteita. Megaliittoutumien laaja-alaiset vaikutukset johtuvat siitä, että ne syntyvät hallitusten, parlamenttien ja ylikansallisten päätösten perusteella.

Megaliittoutumien johtaminen ja toiminta on usein vaikeaa ja ne ovatkin usein pitkien aikavälien hankkeita. Onnistuessaan megaliittoutumien suuri etu on vapaakauppa joka taloustieteilijöiden mukaan lisää vaurautta. Vapaakauppa tulee kyseeseen silloin kun maiden välille on solmittu megaliittoutumia. Vapaakauppa nopeuttaa jakelua, vähentää pääoman tarvetta ja helpottaa muutenkin liiketoiminnallisia menettelytapoja. Hyvänä esimerkkinä tästä on Nafta(North American Free Trade Agreement)jonka avulla markkinat ovat laajentuneet sekä kustannukset alentuneet. Tämän suhteen soveltaminen ei kuitenkaan tule kyseeseen toimeksiantajayrityksessä sen ollessa vain paikallinen yritys jolloin nämä liittoutumat eivät vaikuta sen liiketoimintaan.

### 10. 6 Suhde 23: Suhteet joukkotiedotusvälineisiin

Tiedotusvälineiden kohdalla on hyvä muistaa että ne ovat osa yhteiskuntaa eivätkä markkinoita. Niiden avulla tieto yrityksistä ja niissä tapahtuvista asioista kulkee yhteiskuntaan asiakkaille ja kuluttajille. Tiedotusvälineet vaikuttavat silti markkinointiin megatasolla niiden ollessa tiedon välittäjänä niin hyvissä kuin huonoissa uutisissakin. Tietoliikennettä käytetään halutessa vaikuttaa asiakkaiden ja muiden sidosryhmien käsityksiin, tietoihin, asenteisiin, arvoihin ja tunteisiin jonka he luovat yrityksestä.

Media-, eli tiedotusvälinesuhteet jaetaan kolmeen tyyppiin:

- organisaation ja medioiden väliset suhteet
- medioiden ja niiden yleisön väliset suhteet
- organisaation ja mediayleisön väliset suhteet

Näiden suhteiden keskuuteen mahtuu myös välikäsiä jotka toimittavat tietoa edelleen, kuten radiot ja televisiot, mutta myös jotkut kuuntelijoista ja katsojista.

Media ja yritys ovat riippuvuussuhteessa toisiinsa nähden, mutta niillä on useimmiten eri päämäärä. Media haluaa mehuisia juoruja joilla se saa katsoja- tai kuuntelulukuja ylös, kun taas yritykset haluavat että vain hyvät uutiset julkaistaan. Tiedotusvälineiden tehtäväksi onkin sanottu yhteiskunnan informoiminen tapahtumista ja niiden tulkinta sekä väärinkäyttöjen esilletuonti. Tämä tuo yritysten ja medioiden välille viha-rakkaussuhteen jonka vuoksi niiden onkin pysyttävä yhdessä, oli lopputulos mikä tahansa.

Viha-rakkaussuhteen vaaliminen enemmän rakkaussuhteen puolelle on tärkeää yrityksille, koska media pitkälti päättää yllättävän ja odottamattoman tapauksen sattuesssa miten se informoi sen eteenpäin yhteiskuntaan. Yritys voi vaikuttaa tähän omalla toiminnallaan siten, että kertoo se avoimesti tapahtuneesta ja pitää samalla hyvät mediasuhteet yllä, vai pimittääkö se tietoa ja pysyy salaperäisenä. Tiedottaminen yrityksen toiminnasta nousee tärkeäksi tekijäksi mediasuhteiden ylläpidossa ja onnistuessaan yritykset saavat medioiden avulla näkyvyyttä. (Gummesson, 2004, 248–254.)

BarBros:in suhteet medioihin, kuten aikaisemmin on jo todettu, on vielä lasten kengissä joka osaltaan kertoo myös sen, että se ei tuo hyvää eikä huonoa mainosta yritykselle. Kuitenkin tämän suhteen tärkeys on siinä, että kun jotain tapahtuu, on hyvillä suhteilla suuri merkitys uutisoitavan asian sävyyn. Hyvillä suhteilla saadaan yleensä hieman positiivisempi sävy ikäväänkin asiaan.

## 11 NANOSUHTEET

### 11.1 Suhde 24: Markkinamekanismit tuodaan yrityksen sisään

Edellä käsitellyt megamarkkinoiden suhteet paljastivat, että liittoutumat ja verkostot häiritsevät vapaita markkinamekanismeja yrityksen ulkopuolella. Yritykset ovatkin yhä enenevässä määrin alkaneet tuomaan markkinamekanismeja yrityksen sisälle, jolloin yrityksestä tulee omat markkinansa jotka ovat vuorovaikutuksessa muiden sisäisten markkinoiden kanssa, puhutaan siis nanomarkkinoista.

Yritysten sisäisten markkinatalouksien myötä on noussut esille kuinka se on muuttanut myös suhdemarkkinointia hajauttamalla ja luomalla uutta yrityksen sisällä. Yrityksen sisällä kehittyvät omia markkinointisuhteita jotka luovat suhteita yrityksen ulkopuolelle, luodaan siis useampia suhteita yrityksen ulkopuolelle ja saadaan sen kautta uusia kontakteja. Markkinatalouden tuleminen yritysten sisälle on luonnollisesti vaikuttanut myös niiden organisaatorakenteisiin monella tavalla. (Gummesson, 2004, 261–263.)

Työntekijöiden tärkeys suhteiden luomiselle tulee tässä kyseeseen toimeksiantajayrityksen kohdalla, sillä heidän omat työntekijänsä luoda saattavat ja aika todennäköisesti luovatkin omia kontaktejaan yrityksen asiakkaisiin suorittaessaan ostettuja palveluita. Tällaiset suhteet luovat onnistuessaan yritykselle lisää kontaktipintaa asiakkaisiin ja tätä kautta myös lisää asiakastytyväisyyttä ja uusintaostojen todennäköisyyttä. Onkin tärkeä olla yrityksen johdon puolesta myös aktiivinen vertikaalisessa kommunikoinnissa oman henkilöstön kanssa.

### 11.2 Suhde 25: Sisäiset asiakassuhteet

Yrityksen sisällä on sekä sisäisiä asiakkaita, että sisäisiä toimittajia. On ajateltava, että tuote tai palvelu joka siirtyy funktiolta toiselle, siirtyy periaatteessa asiakkaal-

le, kollega onkin asiakas eikä työkumppani. Aivan kuten ulkoisessakin markkinoinnissa, myös sisäisessä markkinoinnissa asiakastytyvyisyys on markkinoinnillisesti erittäin suuressa asemassa tuottavuuden kannalta, joten on tuotettava lisäarvoa funktiolta toiselle siirrettävään tuotteeseen jotta saadaan asiakastytyvyyttä. (Gummesson, 2004, 267.)

Jotta asiakastytyvyisyys ja yrityksen tuloksellisuus olisi ihanteellista, on otettava huomioon että sen sisäisten funktioiden on toimittava myös hyvin, jotta saadaan taattua asiakastytyvyisyys ensin talon sisälle ja tätä kautta vietyä se myös talon ulkopuolelle ulkopuolisille asiakkaille. Nanosuhteiden ansiosta organisaatiosta tulee suhteiden, prosessien ja projektien verkosto. (Gummesson, 2004, 269.)

Hyvät suhteet horisontaalisesti henkilöstön välillä sekä suhteet vertikaalisesti henkilöstön ja johdon välillä auttavat luomaan hyvän pohjan asiakastytyvyyteen myös talon ulkopuolella, eli puhutaan sekä nano- että ulkopuolisista asiakastytyvyyksistä. Tutkimuksen alkumetreillä tehty pienimuotoinen kysely paljasti, että yrityksen henkilöstön suhteet johtoon olivat hyvät, mutta suhteita henkilöstön kesken ei kyselyssä kartoitettu, eikä kyselyä voi pitää kovin validina, koska vastausten määrä oli aivan liian pieni tulosten yleistämiseen.

### 11.3 Suhde 26: Laatuun pohjautuva suhde operatiivisten funktioiden ja markkinoinnin välillä

Yrityksen kokonaisvaltainen laatujohtaminen (Total Quality Management, TQM) muodostuu yrityksen ulkopuolisista markkinoista, sekä yrityksen sisällä olevasta organisaatiosta. Ulospäin suuntautunut laatujohtaminen on markkinointilähtöistä. Sisäänpäin suuntautunut laadunhallinta koostuu järjestelmistä ja tekniikasta. Laatuun pohjautuva suhde vaatii yritykseltä aivan uudenlaista laatujohtamista, koska se vaatii henkilökohtaisten arvojen ja asenteiden muutosta. Tämän vuoksi onkin tärkeää löytää tukea liikeideoista, päämääristä, tavoitteista ja strategioista, sillä arvojen muuttuminen vaatii aikaa ja edellä mainittuja tukipilareita. (Gummesson, 2004, 270.)



Ulkoisen ja sisäisen laadunhallinnan välille on löydettävä tasapaino. Molemmat ovat yhtä tärkeitä, mutta eivät yksin onnistuessaan tuota lisäarvoa yritykselle. On ymmärrettävä asiakasta ja hänen tarpeitaan ja kyettävä tuottamaan hänelle tarvitsemansa tuote tai palvelu. Tämä vaatii sekä ulkoista että sisäistä laadunhallintaa. Nykypäivänä kompastutaan usein siihen, että laatu ymmärretään asiakkaan kokemaksi laaduksi, jolloin huomiopiste on liiaksi ulkoisen markkinoinnin puolella, joka järkyttää taasen sisäisen ja ulkoisen laatujohtamisen tasapainoa.

BarBros on linjannut ulkoisen laatujohtamisensa kohdilleen saaden luotua suhteita ja verkostoja asiakkaisiinsa toimittamalla laadukasta palvelua asiakkaan tarpeiden mukaisesti. Sisäisen laatujohtamisen kohdalla on kuitenkin vielä parantamisen varaa ja tulisikin kiinnittää huomiota oman henkilöstön tyytyväisyyteen ja heidän tarpeisiinsa.

#### 11.4 Suhde 27: Sisäinen markkinointi: Suhteet ”Työntekijämarkkinoihin”

”Nykyisessä markkinointikäsitteistössä sisäinen markkinointi tarkoittaa alun perin ulkoista markkinointia varten kerätyn markkinointiosaamisen soveltamista sisäisiin markkinoihin, eli henkilöstöön” toteaa Gummesson sisäisestä markkinoinnista. (Gummesson, 2004, 276.) Ulkoinen ja sisäinen markkinointi, kuten aikaisemmin on jo todettu, ovat vuorovaikutuksessa toisiinsa ja niiden välinen ero usein hämärtyy. Internet on oiva esimerkki näiden kahden välisen suhteen hämärtymiselle. Internet usein mielletään kanavana markkinoida yrityksen ulkopuolelle ja luoda suhteita sen välityksellä. Kuitenkin yhtä hyvin se voi olla Intranet, eli talon sisäinen informaatio ja markkinointikanava jonka avulla luodaan suhteita työntekijöihin.

Myös tämän suhteen kohdalla on puhuttava vuorovaikutuksesta jolla on suuri merkitys suhteiden luomiselle myös nanosuhteiden kohdalla. Sisäisen markkinoinnin tavoitteena on synnyttää suhteita yrityksen sisällä ja osattava hyödyntää niitä niin, että henkilöstö on valmis myös tekemään kontakteja yrityksen ulkopuolelle. Onnistuneen sisäisen markkinoinnin kautta saadaan lisäkontakteja ja suhteita

ulkoisiin markkinoihin sekä edistetään samalla yrityskulttuuria. (Gummesson, 2004, 278.)

Palveluala on tuonut sisäisen markkinoinnin käsitteen mukanaan, jolloin se alkuperäisenä tavoitteena oli saada asiakaspalveluhenkilöstö hoitamaan palvelutapaa-  
miset entistä paremmin ja itsenäisemmin. (Gummesson, 2004, 279.) Jo alkuperäisen ajatuksen kautta voimme huomata, että henkilöstön on oltava perillä yrityksen liikeideasta, tavoitteista, strategioista ja sen prosesseista. Ilman tätä tietämystä henkilöstön on miltei mahdotonta olla itsenäistä.

Yritysten johtoportaat vaativat yhä enenevässä määrin henkilöstöltään motivaatiota ja osaamista luoda asiakaskontakteja ja suhteita heihin. Johdon ollessa ulkopuolinen asiakaskontaktien saralla poikkeaa myös sen toiveet oman henkilöstön ja ulkopuolisten asiakkaiden toiveista. Gummesson toteaa, että tällainen kuilu on varsin yleinen palveluorganisaatioissa. (Gummesson, 2004, 283.) Jälleen pääsemme vertikaalisessa suunnassa toimivan vuorovaikutuksen tärkeyteen. Johdon on helpompi ymmärtää henkilöstöään kun hän ymmärtää asiakasta, sekä henkilöstön on helpompi ymmärtää johtoa ja olla motivoituneempi kun hän on perillä yrityksen toimintatavoista. Perehdytyksellä ja asenteiden muutoksella voidaan ratkoa edellä mainittuja ongelmia, mutta myös tässä on huomioitava, että myös yrityksen johdon on osallistuttava asenneremonttiin.

Kuten jo aikaisemman suhteen kohdalla on mainittu, BarBros:in tulisi kartoittaa henkilöstönsä mielipiteet työn miellyttävyydestä ja muista työmotivaatioon vaikuttavista seikoista, jotta yritys kykenisi ymmärtämään henkilöstöään paremmin. Myös henkilöstön perehdyttäminen yrityksen liikeideaan ja toimintaan tuo tärkeää vuorovaikutusta yrityksen toimintaan ja usein henkilöstöltä löytyykin oivia kehitysideoita, koska he kenttätöissä näkevät tiettyjä puutteita joista yrityksen johdolla ei saata olla tietoaakaan. Vertikaalinen vuorovaikutus saa henkilöstön tuntemaan itsensä tärkeäksi osaksi yrityksen toimintaa, joka tulee esille myös seuraavassa suhteessa jossa vertikaalisen vuorovaikutuksen tärkeyttä painotetaan toistamiseen.

### 11.5 Suhde 28: Kaksiulotteinen matriisisuhde

Organisaatorakenteita on useita, yhtä niistä kutsutaan matriisiorganisaatioksi. Matriisiorganisaatiota kutsutaan kaksisuuntaiseksi organisaatioksi ja se onkin päinvastainen vanhimman organisaatiomallin hierarkkisen organisaatiomallin kanssa. Hierarkkisessa organisaatiossa on tiukka valta ja se on rakentunut kuin pyramidi, se perustuu siis selvään arvojärjestykseen. Matriisiorganisaation avulla pyritään lisäämään horisontaalista ja etenkin vertikaalista vuorovaikutusta yrityksen sisällä ja tämän avulla vähentää jäykkyyttä johdon ja työntekijöiden välillä.

### 11. 6 Suhde 29: Suhteet ulkopuolisiin markkinointipalvelujen toimittajiin

Gummesson jakaa ulkopuoliset toimittajien palvelut kolmeen ryhmään:

- palvelut, jotka koskevat fyysistä jakelua, esim. tukku- ja vähittäiskaupat sekä kuljetusliikkeet
- palvelut jotka koskevat myyntiä ja toimitusta, esim. tukku- ja vähittäiskaupan palvelut
- erilaiset konsulttipalvelut, esim. mainostoimistot ja markkinatutkimuslaitokset

Asiakaan ollessa läheisesti vuorovaikutuksessa ulkopuolisiin markkinointipalvelujen toimittajiin tulee heistä vähitellen osa asiakkaan organisaatiosta. Ulkopuoliset toimittajat ovat markkinointifunktioiden vahvistajina yrityksille koska useimmat yritykset käyttävät nykyisin konsulttipalveluja joiden tietotaidon avulla yritys saa menestyvän markkinointifunktion. (Gummesson, 2004, 292.293.)

Konsultointi ei ole pelkästään tiedon tuojia, vaan ne voivat yhtä hyvin tarjota apua markkinoinnin suunnittelussa tai väliaikaisen henkilöstön saannissa. Konsultointi tarkoittaa tässä asiayhteydessä myös osittain ulkoistamista. Mainostoimistot suunnittelevat asiakkaalleen mainoksen joko kertaluontoisena ostona tai pidemmän aikavälin sopimuksen voimin. Markkinoinnin johtamisen konsultit tuovat tietotaitoa yritykseen ja syvällistä ymmärrystä markkinointifunktioista. Markkinatutki-

muslaitokset tuottavat yrityksille tietoa ja tutkivat yritysten asiakaskuntaa. Puhujat ja kouluttajat tuovat tietotaitoa yritykseen valmentamalla yrityksen henkilöstöä.

Suorahaku, rekrytointi ja funktioiden ja henkilöstön ulkoistaminen takaa tietyn alueen moitteettoman tietotaidon. Kaikki nämä edellä mainitut asiat ovat sidottuja suhteita ulkopuolisiin markkinointipalvelujen toimittajiin. Toimeksiannot suunnitellaan tarkasti yrityksen ja palvelujen toimittajan kesken, koska konsultoinnissa on kyse jo tietyn osa-alueen kokonaisvaltaisesta hallinnasta. (Gummesson, 2004, 292–298.) Toimeksiantajayrityksen ollessa pieni, pitää se myös investointinsa ja budjettinsa pieninä, jolloin edellä mainittu suhde karsiutuu heidän suhdesalkutaan pois.

#### 11.7 Suhde 30: Suhteet omistajiin ja rahoittajiin

Yksi organisaatioiden tärkeimmistä suhteista muodostaa suhteet omistajiin ja rahoittajiin. Organisaatioiden ja omistajien sekä rahoittajien välinen luottamus on elintärkeä elementti siinä missä asiakastyytyväisyys on elintärkeä tuloksellisuuden kannalta. Omistajuussuhteet riippuvat paljon yrityksen koosta ja markkinoista. Esimerkiksi ravintolan omistaja on usein myös jokapäiväisessä liiketoiminnassa mukana. Hänellä on siis kasvot ja hän on päivittäisessä vuorovaikutuksessa henkilöstöön. Globaaleille markkinoille levinneiden megayritysten omistajat ja sijoittajat harvemmin ovat mukana yrityksen liiketoiminnassa, heitä kiinnostaa enemmänkin tuotto ja luvut. Tämän vuoksi yrityksen johdon on syytä pitää suhteita yllä rahoittajiin ja omistajiin, koska aikaisemmin mainittu johdon ja omistuksen sekä sijoittajien välinen luottamus takaa yritykselle myös tulevaisuudessa toimeentulon.

Suhde omistajiin ja rahoittajiin ei tule BarBros:in kohdalla sovelletuksi, koska yrityksen johto muodostuu yrityksen omistajista. Myöskään rahoitusta ei ulkoisilta tahoilta tule. Yrityksen markkinaraon kasvaessa saattaa tämä suhde tulla uudelleen kyseeseen.

### 11.8 Nanosuhteet: Työntekijöiden hyvinvointi ja sitoutuneisuus

Työntekijöiden hyvinvointiin on viime vuosien aikana kiinnitetty yhä enemmän huomiota. On huomattu, että henkilöstön hyvinvointi on kiinteästi yhteydessä yrityksen tulokseen, etenkin palvelualalla. Henkilöstön sitoutuminen tuo yritykselle hyötyä monella eri taholla. Yritys säästää kustannuksissa, rekrytoinnissa ja perehdytyksessä. Uuden henkilön palkkaaminen on huomattavasti kalliimpaa kuin vanhan työntekijän pitäminen yrityksessä. Onkin hyvin tärkeä kiinnittää huomio juuri tämän vuoksi henkilöstön hyvinvointiin, koska tyytyväinen työntekijä säilyy yrityksessä pidempään ja on myös sitoutuneempi yrityksen tuloksen luomiseen. Tyytyväinen työntekijä on myös yritykselle oiva imagoetu uusia työntekijöitä rekrytoidessa. Vanhojen työntekijöiden tyytyväisyydellä taataan myös tietotaito talon sisällä, joka parantaa suoritus- ja kilpailukykyä, koska tällöin kilpailijat eivät pääse käsiksi niin sanottuun talon sisäiseen hiljaiseen tietoon. (Lampikoski 2005, 12–13.)

Hyvä henkilöstöpolitiikka ja hyvät johtamiskäytännöt on vastuun ottamista henkilöstöstä. Työolosuhteiden lisäksi henkilöstölle on merkitystä myös sillä, miten yritys hoitaa ympäristöasiansa ja onko sen toiminta eettistä. Henkilöstön mielikuva yrityksestä ja sen toiminnasta on tärkeä myös uusia työntekijöitä rekrytoidessa, koska heidän kauttaan mielikuvat heijastuvat rekrytoitaville henkilöille jolloin hyvän mielikuvan antaminen on aina lähtötilanteessa hyvin otollista. Kiintopisteen siirtyessä henkilöstön hyvinvointiin, ovat yritykset alkaneet tekemään yhä enenevässä määrin tyytyväisyyskyselyjä, ilmapiiritutkimuksia sekä asennetutkimuksia. Nämä edellä mainitut kartoitukset ovat yrityksen tuloksellisuuden kannalta hyvin tärkeitä, koska henkilöstö on juuri se tekijä joka tuo asiakastyytyväisyyden yritykselle sekä osoittaa kehittämiskohteet.

Pääsemme jälleen takaisin kysymykseen joka nousi esille ”vihreän” suhteen kohdalla, eli onko järkevää tai kannattavaa panostaa ”vihreään suhteeseen” yrityksen liiketoiminnassa ja tuoko se lisäarvoa tai tyytyväisyyttä henkilöstön tai asiakkaiden keskuudessa. Henkilöstön ja asiakkaiden mielipiteiden ja arvojen kartoitus saattaisi antaa kysymykseen vastauksen. Nanosuhteet ovat ensisijaisessa asemassa palveluiden onnistumiseksi. Henkilöstön on tiedettävä mitä se myy ja mikä on se

konsepti jossa yritys toimii. Suhteiden kartoittamisen myötä esiin nousivat kontaktit ja vuorovaikutus omaan henkilöstöön joka on BarBros:in kohdalla jäänyt verrattain vähäiseksi. Ilman molemminpuolista tietoisuutta arvoista ja mielipiteistä, on vaikea lähteä luomaan hyvää pohjaa palveluille ja asiakastyytyväisyydelle. Seuraavassa kappaleessa esitelläänkin hyviä keinoja nanosuhteiden parantamiseksi.

Henkilöstön hyvinvoinnin ylläpitämiseen on monia keinoja, joita yritykset käyttävät toiminnassaan. Erilaiset työntekijöiden osaamisen lisäysmetodit ovat osoittautuneet mieluisiksi työntekijöille, ne myös lisäävät osaamista yrityksen sisällä. Erilaiset koulutushankkeet, työtehtävien kierrätys, työnohjaus ja mentorointi ovat muun muassa keinoja joilla yritykset lisäävät henkilöstön osaamista. Työnantajien on tärkeä pitää henkilöstönsä ajan tasalla yrityksen toimintaan liittyvissä asioista. Henkilöstötilaisuudet sekä henkilöstölehdet ja – tiedotteet ovat olleet oivana keinona päivittää henkilöstön tietämystä yrityksen nykyhetkestä.

Pelkkä henkilöstön osaamisen lisääminen ei riitä yksin pitämään henkilöstöä uskollisena ja tyytyväisenä. On huomioitava henkilöstöä myös yksityistasolla jonka vuoksi yritykset ovatkin ottaneet laajalti käyttöön erilaisia palkka- ja kannustinjärjestelmiä jotka vaikuttavat toiminnan tuloksellisuuteen. Työnantaja ohjaa toimintaa, sitouttaa työhön sekä tukee kehittymistä palkitsemalla hyvistä suorituksista. Tärkeimpänä palkitsemiskeinona työntekijät ovat maininneet rahan, kertoo Keskuskauppakamarin tutkimus (Keskuskauppakamari, yrityskulttuuri 2006.) Tärkeänä pidetään kuitenkin myös aikaisemmin mainitut koulutusmahdollisuudet, urakehityksen mahdollisuudet sekä vapaa-ajan toiminnan tukeminen. Haasteena työnantajalle on huomioida henkilöstönsä erilaisuus ja otettava se huomioon palkitsemismetodeissaan. (Elinkeinoelämän keskusliitto, 2006.)

Viime vuosina on alettu puhumaan enemmän ja enemmän työkyky-hankkeista jossa tarkoituksena on tarttua työhyvinvointiin liittyviin asioihin. Tuottavuuden kohentaminen, jaksamisen parantaminen, sekä eläkkeelle jäämisen myöhentäminen ovat nousseet yleisiksi tavoitteiksi. Mainitsin aikaisemmin työntekijöiden sitoutumisen tärkeyden yritykselle. Työhyvinvoinnilla taataan henkilöstön sitoutuminen, joka on tuottoisaa yritykselle, niin tiedon kuin talouden kannalta. Heikosta

sitoutumisesta ja henkilöstön tyytymättömyydestä seuraa vastaavasti sairauspoissaoloja ja huonoa työmotivaatiota, joka heijastaa palvelualalla vahvasti myös asiakastyytyväisyyteen. Huonosta sitoutumisesta seuraa myös alttius vaihtaa työpaikkaa. (Lampikoski, 2005, 27.)

Pelkät ihmisen sisäiset ominaisuudet eivät vaikuta työmotivaatioon, vaan siihen vaikuttaa kiinteästi myös työstä saatu palaute, työn sisältö, työympäristö, palkkausjärjestelmä ja onnistumisen kokeminen. Tärkeimpänä motivaation nostattajana on nähty työympäristö ja esimiehen kyky hoitaa tehtäviään. Esimiehen on otettava huomioon henkilöstön erilaisuus myös tässä asiassa, koska jokaisella on henkilökohtaisia asioita, kuten asenteet, arvot ja elämäkatsomus. (Viitala 2004, 135, 150.)

Esimiestaidoilla ja yrityksen sisäisellä suhdemarkkinoinnilla on suuri merkitys henkilöstön hyvinvoinnissa. Edellä on mainittu keinoja joilla yritykset kykenevät pitämään henkilöstönsä sitoutuneina ja motivoituneina yhteiseen tulokseen. Myönteiset kokemukset ja palaute kannustavat henkilöstöä toimintatapojensa parantamiseen ja nostattavat itseluottamusta. Henkilöstövuokrausyrityksessä onkin hyvin tärkeää kiinnittää huomiota palautteeseen, sekä henkilön omiin voimavaroihin ja luonteeseen. Tietyt tavat ja rutiinit eivät sovi kaikille jonka vuoksi esimiehen on osattava sijoittaa oikea henkilö vaadittuun työtehtävään.

Viitalan ja Mäkipelkola ovat vuonna 2005 tehneet vuokratyötä koskeva laadullisen tutkimuksen joka osoitti, että perehdyttäminen tuotti käyttäjäyrityksissä hankaluuksia. Vuokratyöntekijät kokivat, että he eivät saaneet tarpeeksi ohjausta sekä vakituinen henkilökunta koki perehdyttämisen rasituksena. Onkin erittäin tärkeää, että henkilöstöä vuokraava yritys sekä käyttäjäyritys sopivat perehdytyksestä etukäteen, jos siihen on tarvetta. (Toropainen, 2009, 54.)

## 12 KANNATTAAKO SUHDEMARKKINOINTI JA TUOKO SELISÄARVOA YRITYKSELLE

Liiketalouteen kuuluu aina rahallisen pääoman mittaaminen ja seuranta onko yrityksen toiminta tuottavaa. Puhutaan siis yksinkertaistetusti rahasta. Tuottoasteet ovat yritysten johdon pääpiirteiset huolenaiheet jonka vuoksi niitä mitataan usein eri keinoin. Tästä herääkin kysymys, onko markkinoinnilliset seikat tuottavia, tuovatko suhteet voittoa ja miten niitä voidaan mitata? Markkinointiin liittyviä mittareita on luotu jo 1960-luvulta lähtien, mutta mikään niistä ei ole antanut relevanttia yleistettävää tietoa, ne ovat perustuneet vain lähinnä oletuksiin.

Näiden epäonnistuneiden mittareiden myötä on kehittynyt termi markkinoinnin vastuu (marketing accountability) jolla viitataan yleisluonnollisiin pyrkimyksiin mitata markkinoinnin vaikutusta kannattavuuteen. Markkinoinnin vastuuta onkin alettu nimittää ”uudeksi tieteenalaksi”. (Gummesson, 2004, 312.)

Suhteiden tuottoasteen mittaaminen on huomattavasti haastavampaa kuin pelkän rahavirran seuraaminen. Suhteiden kohdalla on otettava huomioon yrityksen koko liiketaloudellinen toiminta jonka joka sopukasta löytyy suhteita. On kyettävä mittaamaan miten markkinoilla pystytään tuottamaan arvoa ja miten sitä voidaan mitata. Arvon luonnissa on mukana asiakastyytyväisyys, uskollisuus ja suhteiden tuottoaste, eli asiakassuhteiden kesto, asiakkaiden säilyttäminen ja menettäminen. Onko asiakkaan panos vuorovaikutuksessa tarpeeksi suuri, jotta se tuottaisi arvoa ja onko se liiketaloudellisesti kannattavaa. (Gummesson, 2004. 313.)

Asiakkuuksien hallinta ja johtaminen on osa suhde-markkinointia. On ymmärrettävä asiakkuuksien kannattavuus ja niihin liittyvä potentiaali. On tunnettava asiakkaat ja niihin sisältyvä potentiaali. Tämän osa-alueen hallinta mahdollistaa asiakassuhde-markkinoinnin ja auttaa säilyttämään asiakkuuksia. On kuitenkin syytä muistaa, että kaikki asiakassuhteet eivät välttämättä ole taloudellisessa mielessä säilyttämisen arvoisia. Yrityksen on muodostettava omaan asiakaskuntaansa liit-



tyvät kriteerit siitä ketkä ovat säilyttämisen arvoisia ja kenen kohdalla lisäarvon tuottaminen on hiipumassa tai loppunut kokonaan (Mäntyneva, 2001, 21–23.)

Suhdemarkkinoinnin kannattavuuden mittaaminen on hankalaa ja siihen ei ole vielä kehitetty yleispätevää mittaristoa. Viitteitä antavia malleja on kehitelty, mutta tarkan tiedon saamiseen kyetään vain kartoittamalla itse omien suhteiden ja verkostojen tärkeys ja tuottavuus. Suhdemarkkinointi ja yleisesti suhteiden ylläpito asiakkaisiin on tärkeää varsinkin pienempien yritysten kohdalla. Hyvät suhteet asiakkaisiin tuottavat luottamusta ja asiakastyytyvää asiakastytyvää ja näiden kautta uusintaostoja. On täytettävä odotustekijät, eli palvelu tai tuote jota asiakas odottaa saavansa. Odotustekijöiden puute tuottaa tyytymättömyyttä ja päinvastaisesti yllätystekijä tarjoaa enemmän kuin asiakas osasi odottaa ja näin ollen luo parempaa asiakastytyvää. (Rope & Pöllänen, 1994, 165–166.)

### 13 BARBROS:IN SUHDEMARKKINOINTI 4P:STÄ 30 R:RÄÄN

Jotta tutkimusta kyetään tarkastelemaan kokonaisvaltaisesti, on syytä ottaa 4P:n ajattelumalli mukaan tässä vaiheessa. Gummessonin teokseen pohjautuva suhde-markkinoinnin tarkastelu tutkimuksessa vaatii myös markkinointimixin perusedellytyksen tarkastelun, eli 4 P:tä; Product(tuote), Price(hinta), Place(saataavuus) ja Promotion(markkinointiviestintä). 4P:n malli tarkastelee markkinoita myyjän eli palvelun toimittajan näkökulmasta. (Kotler, 1999, 129.)

Palveluja markkinoidessa ja myydessä on otettava huomioon myös asiakkaiden näkökanta asioihin. Yritys toimii markkinoijana asiakkaan ja toimittajan välisessä suhteessa koettaen saada myytyä palvelujaan, asiakkaat taas ostavat arvoa tai ratkaisuja johonkin ongelmiin. Asiakkaat kiinnittävät huomiota palvelun hinnan lisäksi myös sen hankkimiseen, käyttämiseen ja siitä luopumisen kustannuksiin. Lisäksi sen palvelun vaivaton saaminen on myös asiakkaille tärkeää. Asiakkaille on huomattavasti tärkeämpää kaksisuuntainen viestintä kuin yrityksen tuottama

yksisuuntainen markkinointiviestintä, jolloin pääsemme takaisin suhdemarkkinointiin, sen tärkeyteen ja miten sen jokainen suhde on sidoksissa toisiinsa muodostaen myös eräänlaisen suhdemarkkinoinnin suhteiden suhdeverkoston.

### 13.1 Tuote (Product)

Liiketoiminta perustuu BarBros:in kohdalla palvelujen tuottamiseen. Puhutaan siis 4P:n kohdalla tuotteesta. Erottuakseen kilpailijoistaan BarBros on differoinut palvelunsa kilpailijoihinsa nähden kaventaen segmenttinsä palvelemaan Ravintola-alan tarpeita. Jotta differointi olisi kannattavaa ja se tuottaisi yritykselle kilpailuedun, on sen oltava asiaankuuluvaa ja selvästi erottuvaa. Differointiin on annettu perusteita jonka avulla se voi erottua muusta markkinoilla olevasta tarjonnasta: fyysisillä eroilla, saatavuuden eroilla, palveluiden erolla, hintaeroilla ja imagoeroilla. Toimeksiantajayrityksen kohdalla differointia voi nähdä kolmen edellä mainitun tekijän puitteissa.

Ensimmäisenä voisi mainita itse ydintuotteen eli palvelun(Product). Palvelu on differoitu segmenttoimalla asiakaskunta, eli tarjonta on lokeroitu ravintola-alaa parhaiten palvelemaan konseptiin. Tuotetaan palveluita siten, että ollaan oikeassa paikassa oikeaan aikaan oikealla henkilöstöllä ja resursseilla. Tuodaan palvelulle lisäarvoa räätälöimällä jokainen ostokerta asiakkaan toiveiden mukaisesti olemalla tiiviissä vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa ja kuuntelemalla tarkkaan heidän tarpeitaan.

Toisena palvelun eli tuotteen differointina voi nähdä yrityksen lupauksen tuoda palvelu sinne jossa sitä tarvitaan. Nyt ei puhuta pelkästään henkilöstövuokraamisesta, vaan myös tapahtumajärjestämisestä. Tuodaan koko konsepti asiakkaalle hänen toivoessaan niin. Asiakkaana voi olla näin ollen vaikka yksityinen henkilö joka järjestää suurempia juhlia, tai mittava tapahtumajärjestämiseen erikoistunut yritys joka tarvitsee koko baarikonseptin henkilökunnasta alkoholituotteisiin. BarBros räätälöi myös näissä tilanteissa palvelunsa asiakkaan toiveiden mukaisesti ja on saatavissa siellä missä palvelua tarvitaan.

Palveluiden erot tulevat kyseeseen kolmannen differointinäkemyskohdalla. Vaikka BarBros:in ydintuote onkin palvelu, voi sitäkin differoida niin että se eroaa samaa palvelua tuottavista yrityksistä nimenomaan palvelunsa kohdalla. Annetaan palvelulle lisäarvoa laajentamalla se myös konsultoinniksi ja koulutukseksi. BarBros ei pelkästään tarjoa osaavaa henkilökuntaa, vaan se antaa lisäarvoa tuomalla omaa ammattitaitoaan asiakkaille konsultoinnin keinoin. Tämän yhteydessä voisi puhua jopa yhdestä suhdemarkkinoinnin megasuhteesta (R21)joka on tietoon perustuva ja ainakin toiselle suhteen osapuolelle strategisesti merkittävä.

### 13.2 Hinta (Price)

Hinta on 4P:n kohdalla se joka synnyttää tuottoja kun toiset P:t aiheuttavat kustannuksia. Hinta pyritään muokkaamaan sen mukaisesti, että se olisi vielä kilpailukykyinen, mutta tuottaisi yritykselle myös jonkinnäköistä rahavirtaa. (Kotler, 1999, 135.)Pienempien yritysten on vaikea kilpailla valtakunnallisten yritysten rinnalla hinnan avulla. Siksi esimerkiksi BarBros onkin löytänyt palvelulleen vaihtoehtoisia differoinnin keinoja ja onnistunut samaan markkinarakoa niiden avulla eikä hinnan kustannuksella. BarBros:in kohdalla hinnalla kilpaileminen ei välttämättä tulisi edes kyseeseen, koska sen koko verrattuna kilpailijoihin on aivan liian pieni ja sillä ei ole resursseja kunnon vastustajaksi StaffPointin tai Opteamin kaltaisille valtakunnallisille yrityksille hintakilpailussa. Hinta kuitenkin räätälöidään aina tapauskohtaisesti, joten tiettyä hinnoittelun kaavaa ei toimitsijayrityksellä ole.

Hinnan kohdalla tulee kyseeseen myös suhteet ja verkostot. Tiedyt asiakkaat saattavat saada alennuksia ollessaan kanta-asiakkaita tai joillekin uusille asiakkaille saatetaan tehdä tarjous joka on normaalia edullisempi, jotta saataisiin luotua uusia asiakkuussuhteita ja sitä kautta myös verkostoja asiakkaiden asiakkaisiin tai suhteisiin. Erityiset markkinasuhteet puhuivat suhteesta asiakkaan asiakkaaseen(R7), tarkemmin tarkasteltuna puhutaan kyvystä ymmärtää asiakkaan asiakasta ja tätä kautta oman asiakkaan auttamista menestymään. BarBros:illa on vankka kokemus Ravintola-alalta omien kokemusten perusteella, joten kyky ymmärtää asiakkaan asiakkaita on todella vahvassa asemassa. Tämä auttaa vahvistamaan BarBros:in

suhteita omiin asiakkaisiinsa, sekä luomaan suhteita asiakkaiden asiakkaisiin, koska heiltä löytyy ymmärrystä sekä kokemusta ja he ovat myös kentällä läsnä.

### 13.3 Saatavuus (Place)

Jokaisen yrityksen liiketoiminnassa on oltava selvillä miten toimittaa tuote tai palvelu asiakkaan ulottuville. Se on osa markkinoinnin ja liiketoiminnan kannattavuutta. JOT(Just On Time)-ajattelu tulee usein esille saatavuuden kohdalla, on tarjottava sitä mitä asiakas tarvitsee, siten että se on helposti saatavilla ja oikeaan aikaan. (Kotler, 1999, 142.)

4P:n mallissa saatavuus käsitellään usein vain jakeluna. Se miten toimitetaan tuotteet tai palvelu asiakkaille mahdollisimman kustannustehokkaasti. Saatavuus on kuitenkin paljon enemmän kun sitä tarkastellaan suhdemarkkinoinnin kannalta. Saatavuus on sekä asiakkaille saatavissa olemista, mutta myös henkilöstölle saatavissa olemista. Suhdemarkkinoinnissa puhutaan suhteista työntekijämarkkinoihin(R27). Se määritellään ulkoisesta markkinoinnista kerätyn tiedon soveltamista sisäisiin markkinoihin, eli henkilöstöön. Arkikielellä voisi sanoa, että se on hyvien suhteiden soveltamista myös henkilöstöön.

Asiakkaalle läsnä oleminen on toimittamista palvelu heille silloin kun he sitä tarvitsevat. Henkilöstölle saatavissa oleminen on vuorovaikutusta henkilöstön ja yrityksen johdon välillä, sekä tuen ja ratkaisuiden antamista silloin kun niitä tarvitaan. Vuorovaikutus johdon ja henkilöstön välillä lujittaa suhteita ja lisää luottamusta, sekä henkilöstön tuntemusta siitä, että heidät otetaan huomioon yrityksen toiminnassa. Tämän ajatusmaailman kautta päästään toiseen suhdemarkkinoinnin suhteeseen jossa käsitellään vuorovaikutuksen tärkeydestä suhteisiin, niin ulkoisissa kuin sisäisissäkin suhteissa, eli kaksiulotteiseen matriisisuhteeseen. Matriisisuhteessa painotetaan vuorovaikutuksen tärkeyttä sekä horisontaalisessa suunnassa, että vertikaalisessa suunnassa. Vuorovaikutusta on oltava sekä henkilöstön välillä, että henkilöstön ja johdon välillä molempiin suuntiin. Tämä vuorovaikutus kuljettaa kenttätietoa johdolle ja pitää välejä yllä henkilöstöön, mutta sen myös luo suhteita henkilöstön välille. Vuorovaikutuksen kautta kulkevan tiedon kautta

pääsemme taas uuteen suhdemarkkinoinnin suhteeseen, eli tietosuhteeseen. On siis huomioitava, että suhdemarkkinoinnin suhteet ovat myös vuorovaikutuksessa toisiinsa, eikä niitä voi sivuuttaa jos haluaa luoda toimivan suhdeverkoston.

BarBros on asiakkailleen saatavissa tuoden palvelut asiakkaan luo ja olemalla vuorovaikutuksessa heidän kanssaan olemalla läsnä ja ymmärtämällä asiakkaan tarpeet. Läsnä oleminen näkyy kontakteina asiakkaisiin ja palvelujen räätälöintinä, sekä kenttätyötä tekevien läsnäololla palvelun tarpeen ajankohtana.

### 13.4 Markkinointiviestintä (Promotion)

Markkinoinnin peruspohjan luojan 4P:n viimeinen osio käsittelee markkinointiviestintää ja se kattaa kaikki ne viestintäkeinot joilla kohdeyleisöä voidaan lähestyä (Kotler, 1999, 143.) Kohdeyleisö on suhdemarkkinoinnin silmin sekä yrityksen ulkopuoliset toimijat, että yrityksen sisällä toimiva henkilöstö ja johdon luoma verkosto ulkoisiin ja sisäisiin tekijöihin. Viestintäkeinot jaetaan markkinointiviestinnässä viiteen ryhmään; mainontaan, myyinnedistämiseen, suhdetoimintaan, myyntityöhön ja suoramarkkinointiin. Näistä viidestä tekijästä suhdetoiminta on kaikkein voimakkaimmin sidoksissa suhdemarkkinointiin ja BarBros:in toimintaan, siksi siihen kiinnitetään teoksen kohdalla enemmän huomiota, kuitenkin vähättelemättä muita markkinointiviestinnän keinoja.

Suhdetoiminta käsittää markkinointiviestinnän kohdalla julkaisut, tapahtumat, uutiset, osallistumisen paikallisyhteisön toimintaan, yrityksen identiteettiä ilmentävät keinot, lobbauksen ja yhteiskuntavastuuta osoittavat toimenpiteet. (Kotler, 1999, 149.) BarBros:in ollessa vielä pieni yritys markkinoilla hoitaa se markkinointiviestintänsä pienellä budjetilla luottaen enemmän suhdemarkkinoinnin voimaan kuin kaupalliseen näkyvyyteen. Tämän vuoksi se ei vielä ole panostanut esitteisiin tai yrityksen näkyvyyttä lisääviin mainonnan keinoihin, vaan markkinointiviestinnän keinoista BarBros on panostanut tapahtumiin, uutisiin ja identiteettiä ilmentäviin keinoihin.

Tapahtumissa mukana olemisessa BarBros on ollut todella aktiivinen. BarBros:in tarjotessa palvelua sekä tapahtumajärjestämisessä, että henkilöstövuokrauksessa on sillä oiva markkinarako tapahtumissa mukana olemisessa jonka se on hyödyntänyt todella hyvin. Porissa kesällä vuosittaisesti järjestettävät tapahtumat ovat antaneet BarBros:ille mukavasti jalansijaa johon perustajien luomat suhteet ovat olleet suurena vaikuttajana. Pori Jazz Festival, Sonisphere sekä Beach Futis ovat kaikki osa BarBros:ia. Tällä osuudella tarkoitan BarBros:in palveluiden ostamista edellä mainittuihin tapahtumiin. Näissä valtakunnallisissa ja jopa globaaleissa tapahtumissa mukana oleminen on tuonut toimeksiantajayritykselle tunnettuutta niin satakunnan alueella kuin muuallakin suomessa. Vaikka tunnettuus satakunnan alueen ulkopuolella on vielä lasten kengissä ovat BarBros:in perustajat luottavaisia, että myös valtakunnalliset Satakunnan ulkopuoliset suhteet ja niiden ylläpitäminen tuottavat pian tulosta.

Identiteetin ilmentäminen ja uutisissa näkymisen näkisin ainoana huonona puoleena toimeksiantajayrityksen markkinointiviestinnässä sekä suhdemarkkinoinnissa. BarBros on näkynyt yllättävän vähän paikallisuutisissa joten suhteet paikalliseen mediaan ei ole niin vahvalla pohjalla kuin muu suhdetoiminta. Myös identiteetin ilmentäminen on vielä samea ja BarBros ei välttämättä sano mitään Ravintola-alan ulkopuolisille tahoille. Vaikka segmentointi on rajattu ravintola-alaan, ei se saisi silti estää suhteiden luomista ja identiteetin rakentamista niin voimakkaaksi, että tunnettuus saataisiin myös omien markkinoiden ulkopuolelle. Suhdemarkkinoinnissa on pidettävä kaikki kanavat ja mahdollisuudet auki, koska ”asiakas” saattaa löytyä muualta kuin markkinoilta(R19). Näitä ”asiakkaita” ovat muun muassa julkiset tahot, kuten media ja hallitukset. Suhteiden luomisella näihin edellä mainittuihin tahoihin, luodaan myös paremmat puitteet markkinointiviestinnässä ja näkyvyydessä.

## 14 KEHITYSIDEAT BARBROSIN SUHDEMARKKINOINTIIN

BarBros pitää suhdetoimintaa erittäin tärkeänä tekijänä yrityksen menestyksen tekijänä. Pyrin pohtimaan mahdollisia kehitysideoita miten pitää yllä yrityksen menestystekijää sekä asiakkaat tyytyväisinä yrityksen tuottamiin palveluihin, mutta pohdin myös henkilöstön tyytyväisyyteen vaikuttavia suhdetekijöitä ja mahdollisia parannuskeinoja työtyytyväisyyteen ja sitä kautta tietotaidon pitämisen yrityksen sisällä.

Kehitysideat toimeksiantajayritykselle ovat viitteitä antavia ja tehty toisen perustajan Jukka Lankisen haastattelusta saatujen tietojen perusteella. Kehitysideat ovat toteutuskelpoisia, mutta ne eivät välttämättä sovi yrityksen liiketoiminnan pariin juuri nyt, vaan kehitysidean toteuttaminen saattaa tulla kyseeseen myöhemmässä vaiheessa.

### 14.1 Olemassa olevien suhteiden ylläpito

Nuoresta iästään huolimatta BarBros on saanut itselleen jo pysyviä suhteita ja verkostoja. Suurin osa suhteista on luotu henkilökohtaisilla suhteilla. Perustajat ovat osanneet käyttää omia aikaisempia suhteitaan hyödyksi myös liiketoiminnassaan ja saaneet pienessä ajassa luotua kattavan verkoston joka on toiminut erittäin hyvänä pohjana suhdemarkkinoinnille.

Suhteiden ylläpitoon ei riitä pelkkä läsnä oleminen ostotilanteessa, vaan on pidettävä suhteita yllä myös ostokertojen välissä, jotta luodaan asiakkaalle kuva että heistä ollaan kiinnostuneita. Asiakkaasta riippuen on löydettävä oikea keino vuorovaikutukseen ja kontakteihin. Markkinoinnin kohdalla mainitaan usein, että uuden asiakkaan hankkiminen on kalliimpaa kuin vanhan asiakkaan säilyttäminen. On kuitenkin muistettava, että myös vanhan asiakkaan säilyttäminen saattaa tuottaa pelkästään kustannuksia, jos osto on ollut pelkästään kertaluontoista. Puhutaan niin sanotuista roska-asiakkaista jotka ovat vain hyvien tarjousten perässä eikä niinkään luomassa suhteita. On siis syytä erottaa lojaalin asiakkaan ja roska-asiakkaan ero asiakkuuksia tarkastellessa. Pelkkä asiakkuuksien kartoitus saattaa helpottaa suhteiden ylläpitoa ja löytä-

mään oikeat tavat pitää yhteyksiä. On tunnettava yrityksen asiakaskunta, heidän arvonsa ja mieltymyksensä ja mielipiteensä jotta kyetään parhaimpaan mahdolliseen asiakaspalveluun.

BarBros:in toiminnan ja suhdemarkkinoinnin tilan selkeyttämiseksi olisi hyvä luoda helppolukuinen asiakasrekisteri, jossa näkyisi asiakkaiden ostokerrat ja niiden tiheys sekä mitä palveluita ostetaan ja niiden vaikutus yrityksen tuottoon. Samaan rekisteriin voisi sisällyttää myös asiakkaan suhteen tuoman lisäarvon. Onko asiakkaan asiakkaissa tai yhteistyökumppaneissa mahdollisia uusien suhteiden verkostoja joiden avulla kyettäisiin saamaan lisää jalansijaa ja tunnettuutta markkinoilla.

#### 14.2 Nanosuhteet: suhteet henkilöstöön

Suoritin henkilöstölle pienimuotoisen kyselyn liittyen vuokratyöhön ja heidän sitoutuneisuuteensa BarBros:iin. Tutkimustulosten perusteella henkilöstö on melko sitoutuneita yritykseen ja sen toimintaan. Henkilöstölle tehdyn kyselyn perusteella haluttiin kerätä vain suuntaviivoja siitä onko yritys jo alkumetreillään luonut vahvoja suhteita henkilöstönsä. Kysely ei kuitenkaan toiminut kovin suuressa asemassa työn tulosten analysoinnissa, sillä otanta oli hyvin pieni ja se tehtiin yrityksen ollessa vasta alkumetreillä joten henkilöstön vaihtuvuus vaikuttaa myös kyselystä saamiin tuloksiin.

Vuokratyövoiman ollessa kyseessä on henkilöstön tyytyväisyyden ylläpitäminen välillä hyvin haastavaa, koska henkilöstö koostuu usein vain hetkellisesti vuokratyötä tekevistä henkilöistä joita on vaikea sitouttaa yritykseen. Tämä ei kuitenkaan saa vaikuttaa yrityksen suhtautumiseen henkilöstöstään. On pyrittävä pitämään henkilöstö tyytyväisenä jotta saadaan tuotettua mahdollisimman hyvää asiakaspalvelua asiakkailla.

Henkilöstön tyytyväisyyteen ja tyytymättömyyteen on monta eri tekijää. Kuten asiakkuuksien kohdalla, niin myös henkilöstön kohdalla on otettava huomioon persoonalliset tekijät jotka vaikuttavat suhteeseen. Oman henkilöstön tunteminen on siis tärkeässä roolissa suhdemarkkinoinnin saralla. On osattava käsitellä omaa henkilös-



töään niin, että he toiminnallaan tuottavat myös lisäarvoa yritykselle. BarBros:in kohdalla myös henkilöstön arvojen ja mielipiteiden kartoitus auttaisi yritystä ymmärtämään paremmin työntekijöitään. Tutkimuksessa aikaisemmin mainittu vertikaalinen vuorovaikutus varsinkin johdolta henkilöstölle on jäänyt vähäiseksi ja siihen olisiikin hyvä kiinnittää enemmän huomiota.

Erilaiset kouluttautumismahdollisuudet auttavat henkilöstön sitoutumisessa ja BarBros onkin vuoden 2011 keväällä toteuttamassa baarityön koulutusta sekä henkilöstölleen, että ulkopuolisille joilla on halu oppia Baarialan ammattilaiseksi. Koulutusmahdollisuudet viestivät yrityksen välittävän henkilöstönsä tietotaidosta ja koulutuksen avulla luodaan myös osaamisen tunnetta henkilöstölle ja poistetaan epävarmuuden tunteita osaamisesta joka saattaa joskus olla vaikuttavana tekijänä työtyytyväisyyteen. Onnistumisen tunteiden luominen henkilöstölle on yksi tärkeä tekijä henkilöstön hyvinvoinnille ja näin ollen myös osa suhdemarkkinointia. Säännöllinen kouluttautumisen mahdollistaminen henkilöstölle on hyvä ottaa huomioon yrityksen liiketoiminnassa. Tämä tuo lisää osaamista, jonka kautta pyritään palvelemaan asiakkaita entistä ammattitaitoisemmin tyytyväisellä henkilöstöllä.

Palvelujen tarjonnan ollessa koko Satakunnan alueelle on saatavuuden kohdalla huomioitava henkilöstön mahdollisuudet kulkea työpaikalle. Kaikilla ei välttämättä ole mahdollisuutta päästä työn suorituspaikeksi, mutta olisi kyllä halukkuutta ottaa tarjottu työkeikka vastaan. Mieleeni tuli, että työsuhteauto saattaisi auttaa tällaisten tilanteiden kohdalla. Tällä tarkoitan henkilöstön käytössä oleva autoa joka on tarkoitettu edellä mainittujen tapausten sattuessa kohdalle. Tällöin kulkuneuvon puute työn suorituspaikeksi ei olisi esteenä työn vastaan ottamiselle jolloin se helpottaisi henkilöstön liikkumista ja parantaisi BarBros:in kykyä tuoda palvelu asiakkaan luo.

#### 14.3 Uusien suhteiden tuomat mahdollisuudet

BarBros:in käyttäessä viidakkorumputekniikkaa parhaimpana markkinoinnin kanavana tällä hetkellä on sen luomat suhteet mediaan jäänyt aika vähäisiksi. Media vaikuttaa pitkälti yhteiskunnan mielipiteisiin sillä miten se asiansa esittää. Olisikin hyvä luoda suhde paikalliseen mediaan jolla BarBros saisi itseään paremmin esille

vaikka ihan pelkän lehtijutun perusteella jossa esiteltäisiin BarBros:in liikeidea ja miten se on nopeasti saanut jalansijaa kilpailuvoimaisena paikallisyrityksenä, leikaten valtakunnallisten kilpailijoidensa osuuksia markkinoilla.

BarBros pyrkii pitämään kustannukset markkinoinnin suhteen niin pieninä kuin mahdollista, suhteen luominen paikallismediaan olisi hyvä keino saada tunnettuutta myös ravintola-alan ulkopuolella ja suhteiden avulla se saattaisi onnistua vaikkapa vastapalvelun tekemisellä. Paikallinen näkyvyys toisi samalla myös luotettavuutta yritykselle.

Jokainen uusi suhde tuo myös muita suhteita tullessaan jotka mahdollistavat verkostoitumisen. Verkostoitumisen kautta saadaan yritykselle tunnettuutta ja BarBros:in suosima viidakkorumpumenetelmä kattaa kauemmas.

## TYÖN YHTEENVETO

Opinnäytetyö alkaa toimeksiantajayrityksen BarBros Oy – Professional Bartending Finlandin esittelyllä, jotta lukija ymmärtäisi BarBros:in liikeidean ja millä markkinoilla se kilpailee markkinaosuudesta. Yritysesittelyn jälkeen katsastettiin vuokratyövoiman kysyntä nykypäivänä ja ravintola-alan menneitä vuosia sekä lähitulevaisuutta. Teoriaosuus edellä mainituista asioista oli työn kannalta tärkeää, koska se hahmottaa lukijalle yrityksen mahdollisuudet ja sen palveluiden kysynnän nykypäivänä ja lähitulevaisuudessa.

Edellä mainitun teoriaosuuden jälkeen seuraa työn ydinaiheena olleen suhdemarkkinoinnin teoreettinen tarkastelu Evert Gummessonin kirjoittaman teoksen ”Suhdemarkkinointi 4P:stä 30R:ään” pohjalta. Teos valittiin teoriaosuuden pohjaksi, koska se käsittelee suhdemarkkinoinnin laajan kirjon sen koko laajuudessaan antaen kokonaiskuvan suhdemarkkinoinnin vaikutuksesta ja sen tuomista vaikutuskeinoista yrityksen toimintaan. Suhdemarkkinoinnin 30 suhdetta käsitel-

lään työn teoreettisessa osiossa siksi niin tarkasti, koska sen tarkoituksena on tuoda teoreettinen pohja suhdemarkkinoinnin laajuudesta toimeksiantajayritykselle.

Suhdemarkkinoinnin teorian käsittelyn jälkeen tarkastellaan BarBrosin suhdemarkkinoinnillisia keinoja sen liiketoiminnassa liittäen ne markkinoinnin kivijalkaan, eli 4P:n käsitteisiin. Tämä osio tuo esille yrityksen kilpailukeinot sekä toimintatavan, sekä nostaa esille myös yrityksen muutaman suhdemarkkinoinnillisen epäkohdan jonka avulla yritys voi pohtia miten parantaa liiketoimintansa suhdemarkkinoita epäkohtien kohdalla. Tämä osuus työssä havainnollistaa parhaiten yrityksen tämänhetkisen tilanteen suhdemarkkinoinnin suhteen sekä suhdemarkkinoinnin laaja-alaisen vaikutuksen jokaisessa liiketoiminnan osassa.

Lopussa mietitään onko BarBrosin suhdemarkkinoinnillisessa toiminnassa parantamisen varaa ja mitkä olisivat hyviä keinoja vaalia jo olemassa olevia suhteita ja mitkä mahdollisuudet yrityksellä on luoda uusia suhteita sekä mihin sen kannattaisi panostaa suhdemarkkinoinnissa tuottaen itselleen lisää tunnettuutta ja mahdollisia uusia asiakkuuksia. Työn lopputuloksena voitaisiin nähdä, että suhdemarkkinoinnin saralla BarBros on onnistunut asiakkuuksiin kohdistuvien suhteiden kohdalla hyvin. Parantamisen varaa kuitenkin löytyy suhteissa henkilöstöön ja mediaan.

## POHDINTA

Opinnäytetyön tekeminen on ollut haastavaa ja se on vaatinut enemmän teoriapohjaista tietoa kuin aluksi oletin. Opinnäytetyön alkumetreillä kohtasin jo ensimmäisen ongelman jonka vuoksi minun oli hankala tarttua työhön ja lähteä työstämään sitä eteenpäin. Ongelman aiheutti liian laaja aihe, jonka kuitenkin sain rajattua siten, että se edelleen käsitteli alkuperäisen suunnitelmani mukaista suhdemarkkinointia, mutta hieman eri keinoin. Lähdeaineiston löytäminen oli alussa hieman hankalaa, koska suhdemarkkinointi on markkinoinnin alalla yksi nuorim-

mista käsitteistä jota ei ole vielä niin paljoa tutkittu. Lähdeaineiston löydyttyä siihen perehtymisen myötä oma tietoisuuteni markkinoinnin ja varsinkin suhdemarkkinoinnin laajuudesta ja sen keinoista kasvoi.

Eniten aikaa vienyt vaihe opinnäytetyössäni oli teoriaan perehtyminen ja sen käsitteleminen, kuitenkin rajauksen ansiosta sen tutkiminen oli mielenkiintoista ja opettavaista. Yritykseen kohdistuvien faktatietojen saaminen oli taasen helpoin vaihe koko opinnäytetyön työstämisessä ja tässä voisin nostaa esille työni aiheen eli suhteet. Jo ennestään tutuksi tulleet toimeksiantajayrityksen omistajat olivat suurena apuna opinnäytetyön työstämisessä ollessaan avoimia yrityksensä toiminnassa osaten tarkastella asioita myös negatiivisessa valossa.

Kokonaisuutta ajatellessani mielestäni työni on onnistunut niin opettaen minulle paljon asioita matkan varrella, mutta myös antaen toimeksiantajayritykselle kuva siitä, kuinka laaja käsitys suhdemarkkinointi on ja mitä kaikkea se kattaa liike-elämässä. Mielestäni työni käsittelee hyvin myös sen tärkeyden liiketoiminnassa. Teoriaosuus työssäni on laaja, mutta sen on tarkoitus antaa pohja toimeksiantajayritykselle suhdemarkkinoinnin laajuuden käsittämisestä ja tämänhetkisestä tilanteesta vuokratyömarkkinoilla sekä ravintola-alan kysynnän tilanteen.

Teoksen lopussa käsitelty suhdemarkkinoinnin tilanne toimeksiantoyrityksessä antaa suuntaviivat siihen mihin heidän kannattaisi suhdemarkkinoinnissaan panostaa säilyttäen vanhat suhteet ja verkostot, mutta saaden aikaan myös uusia suhteita ja verkostoja. Esittelen myös muutaman kehitysidean suhdemarkkinoinnin puitteissa joista he voivat halutessaan ottaa neuvoa päivittäisissä suhdemarkkinoinnin toimissaan. Uskon työni olevan hyödyllinen vaikka BarBros ei tekemiäni kehitysideoita toteuttaisikaan, koska työ auttaa ymmärtämään suhdemarkkinoinnin laajuuden ja tärkeyden.

## LÄHTEET

Lankinen, J. Projektipäällikkö. BarBros Oy- Professional Bartending Finland. Pori. Henkilökohtainen tiedonanto 25.1.2011.

Gummesson, E. 2004. Suhdemarkkinointi 4P:Stä 30R:ään. Helsinki: Talentum.

BarBros Oy:n www-sivut. Viitattu 15.10.2010.

Baskin, O. & Aronoff, C. 1992. Public relations: the profession and the practice. 3. painos. Dubuque: Brown Publishers.

Bergström, S & Leppänen, A. 1999/2000. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Helsinki: Edita.

Toropainen, E. 2009. Valintana vuokratyö ja siihen sitoutuminen majoitus- ja ravitsemisalalla. Leppävaara: Laurea.

Mol:lin www-sivut. Viitattu 12.10.2010.

[http://www.mol.fi/mol/fi/99\\_pdf/fi/06\\_tyoministerio/06\\_julkaisut/06\\_tutkimus/tpt283.pdf](http://www.mol.fi/mol/fi/99_pdf/fi/06_tyoministerio/06_julkaisut/06_tutkimus/tpt283.pdf)

Kotler, P. 1999. Muuttuva markkinointi – luo, voita ja hallitse markkinoita. Porvoo: WSOY.

Mäntyneva, M. 2001. Asiakkuuden hallinta. Helsinki: WSOY.

Gummesson, E. 2005. Many-to –Many markkinointi. Helsinki: Talentum.

Leppänen, E. 2009. Menesty erikoistumalla – Miten hallitsen ja teen tulosta mikro-markkinoinnilla. Helsinki: Yrityskirjat Oy.

Alalääkkölä, L. 1993, Osataanko palveluja markkinoida?. Porvoo: WSOY.

Sipilä, J. 1996. Asiantuntijapalvelujen markkinointi. 2 uud.p. Porvoo: WSOY.

Rope, T & Pöllänen, J. 1998. Asiakastytyväisyysjohtaminen. Porvoo: WSOY.

Maran www-sivut. Viitattu 1.9.2010. <http://www.mara.fi/files/taskutilasto10.pdf>

[http://www.ek.fi/ek\\_suomeksi/ajankohtaista/tutkimukset\\_ja\\_julkaisut/ek\\_julkaisuarkisto/2006/18\\_10\\_2006\\_Palvelut2020\\_loppuraportti.pdf](http://www.ek.fi/ek_suomeksi/ajankohtaista/tutkimukset_ja_julkaisut/ek_julkaisuarkisto/2006/18_10_2006_Palvelut2020_loppuraportti.pdf)

Kuluttajatutkimuskeskuksen www-sivut. Viitattu 1.9.2010.

[http://www.kuluttajatutkimuskeskus.fi/files/5174/2008\\_36\\_keskustelualoite\\_lehtinen.pdf](http://www.kuluttajatutkimuskeskus.fi/files/5174/2008_36_keskustelualoite_lehtinen.pdf)

Sedu:n www-sivut. Viitattu 13.11.2010.

[http://www.sedu.fi/Koulutuskeskus\\_Sedu/Opiskelu/Matkailu-,\\_ravitsemis-\\_ja\\_talousala/Valmistuneen\\_tarina.iw3](http://www.sedu.fi/Koulutuskeskus_Sedu/Opiskelu/Matkailu-,_ravitsemis-_ja_talousala/Valmistuneen_tarina.iw3)

Niemelä, S. 2002. Menestyvä yritysverkosto: verkostorakentajan ABC. Helsinki: Edita

Elinkeinoelämän keskusliiton www-sivut. Viitattu. 13.11.2010.

[http://www.ek.fi/ek\\_suomeksi/ajankohtaista/tutkimukset\\_ja\\_julkaisut/ek\\_julkaisu\\_arkisto/2007/tyovoimatiedustelu\\_2006\\_tyosuhdemuodot.pdf](http://www.ek.fi/ek_suomeksi/ajankohtaista/tutkimukset_ja_julkaisut/ek_julkaisu_arkisto/2007/tyovoimatiedustelu_2006_tyosuhdemuodot.pdf)

Viitala, R, Vettensaari, M. & Mäkipelkola, J, 2006. Näkökulmia vuokratyöhön. Työpoliittinen tutkimus, Työministeriö.

Hemmi, Marja. 2008. Avec, asiakaspalvelua ravintolassa. Helsinki: WSOY

Lankinen, H. 2008:3. Vitriini lehden trenditutkimus.

## LIITTEET

Liite 1 BarBros:in henkilöstölle jaettu kyselykaavake

Liite 2 BarBros:in henkilöstön haastattelun tulokset